

**PONTÍFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Diagnóstico Operativo Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito**

**Santa María Magdalena**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
-PONTÍFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Mercy Olga Castañeda Sánchez**

**Frionelly Angie Monzón Trigos**

**Roberto Rony Morales Vásquez**

**María Amparo Rios Jordan**

**Asesor: Sandro Sánchez Paredes**

**Santiago de Surco, noviembre 2017**

## **Agradecimientos**

A ese ser omnipotente, nuestro Dios, por estar siempre presente con nosotros, en los momentos difíciles y de felicidad, ser maravilloso que nos transmite la fortaleza de no perder la fe y quién nos guía para ser mejores personas.

A nuestros padres, quiénes nos enseñaron a no rendirnos y a andar a paso firme por el camino de la superación.

A nuestros familiares, que siempre se mostraron animosos y predispuestos a apoyarnos para seguir adelante.

A nuestro asesor de tesis Sandro Sánchez Paredes por su esmero en lograr que obtengamos nuestro anhelado título como magisters sobresalientes de la Centrum Católica; y por su capacidad de desprendimiento en la enseñanza que imparte a sus alumnos.

A nuestros docentes por impartirnos sus conocimientos con generosidad, y por buscar que salgamos de nuestra zona de confort con el onjetivo común buscar nuestra superación.

Al Doctor José Luis Cama Godoy por su predisposición de apoyo en la realización de nuestra Tesis, brindándonos las facilidades sobre el conocimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, y por su necesidad de colaborar en la mejora de las propuestas para la mejora de la Gestión de su Cooperativa.

## Dedicatorias

A mi familia por su constante apoyo.

Mercy Olga Castañeda Sánchez

A mi madre Tula Trigos Cáceres, por tener la fuerza, voluntad y alegría de sacar adelante a sus hijos, quién me dio la fortaleza de no rendirme cuando las circunstancias no son favorables, sino a seguir con coraje y positivismo para lograr lo que uno anhela y sobre todo a vivir cada día como si fuera el último. A mi hermano Boris Rivera Trigos, por inculcarme los valores de la honestidad, tolerancia, empatía y la persistencia de ser cada día mejor persona.

Frionelly Angie Monzón Trigos

A mis hijos por ser la motivación de mi superación, quiénes me iluminan con su sonrisa para perseverar en esta hermosa aventura de la vida.

Roberto Rony Morales Vásquez

A mi padre Julio y a mi hermano Leonardo, pues ellos son la principal motivación en mi vida, y a cada persona que contribuyó en hacer de este camino un recorrido más alegre y retador.

Maria Amparo Rios Jordan

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis que está dividida en quince capítulos se ha desarrollado con la finalidad de realizar el Diagnóstico Operativo Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, denominada CACSMM a lo largo del documento, con el fin de encontrar oportunidades de mejora y brindar lineamientos a la gestión de operaciones para generar eficiencias y por consiguiente beneficios a toda la cadena productiva.

El Diagnóstico inicia con la elaboración y análisis de los hitos de la operación productiva y la relevancia de la función de operaciones, a fin de dar una visión holística del proceso operacional, para luego analizar la ubicación, dimensionamiento y diseño de la planta, además del análisis del diseño del trabajo, planeamiento agregado, programación de operaciones, y también respecto a la gestión de logística, de costos, de mantenimiento, de control de calidad y la cadena de suministros. El análisis de cada uno de estos puntos ha permitido plantear estrategias de mejora con el fin de incrementar la productividad y rentabilidad de la CACSMM.

Todo esto se resume en la propuesta de un control en la tasa de fondeo, una nueva estructura orgánica, la implementación de la gestión de calidad de servicio, ahorros en gastos de servicio recibidos por terceros, la estructura de costos que maneja, una nueva distribución de ambientes para las sedes orientados a optimizar los tiempos de atención, aseguramiento de la información con un nuevo centro de datos, una Escuela de Formación para Ejecutivos de Negocios. Con la implementación de estas mejoras, se obtendrían un 17.8% más en las ganancias, lo cual permitirá fortalecer la organización así como su sostenibilidad.

## **Abstract**

This thesis, which is divided into fifteen chapters, has been developed with the purpose of carrying out the operative business diagnosis of the Santa María Magdalena Savings and Credit Cooperative in order to find opportunities for improvement and provide guidelines for the management of operations to generate efficiencies and therefore benefits to the entire productive chain.

The first chapter describes the company, its developed products, milestones of the production operation and the relevance of the operations function, the second chapter includes the theoretical framework, the third chapter the location and sizing of the plant, the following chapters consider relevant information related to the plant planning and design, work design, aggregate planning, operations scheduling, logistics management, costs, quality control and the supply chain. Based on this information, a meticulous and technical analysis was carried out to put forward proposals focused on generating additional benefits that meet the expectations of the target market.

All this is summarized in the proposal of a control in the funding rate, a new organic structure, the implementation of service quality management, savings in service expenses received by third parties, the cost structure that manages, a new distribution of environments for sites aimed at optimizing service times, securing information with a new data center, a Training School for Business Executives. With the implementation of these improvements, a 17.8% increase in profits would be obtained, which will strengthen the organization as well as its sustainability.

## Tabla de Contenidos

|  |            |
|--|------------|
| <b>Resumen Ejecutivo.....</b>                              | <b>ii</b>  |
| <b>Abstract.....</b>                                       | <b>iii</b> |
| <b>Lista de Tablas .....</b>                               | <b>x</b>   |
| <b>Lista de Figuras.....</b>                               | <b>xv</b>  |
| <b>Capítulo I: Introducción.....</b>                       | <b>1</b>   |
| 1.1. Introducción.....                                     | 1          |
| 1.2. Descripción de la Organización.....                   | 2          |
| 1.2.1 Visión.....  | 2          |
| 1.2.2 Misión.....  | 2          |
| 1.3. Productos Ofrecidos.....                              | 4          |
| 1.3.1 Productos de ahorro de la CACSMM.....                | 4          |
| 1.4. Hitos de la Operación Productiva.....                 | 11         |
| 1.4.1 Ciclo Operativo.....                                 | 11         |
| 1.4.2 Diagrama Entrada – Proceso – Salida.....             | 14         |
| 1.4.3 Clasificación según sus Operaciones Productivas..... | 15         |
| 1.4.4 Matriz del Proceso de Transformación.....            | 16         |
| 1.5. Relevancia de la Función de Operaciones.....          | 16         |
| 1.6. Conclusiones.....                                     | 18         |
| <b>Capítulo II: Marco Teórico.....</b>                     | <b>19</b>  |
| 2.1. Ubicación y Dimensionamiento de Planta.....           | 19         |
| 2.2. Planeamiento y Diseño de los Productos.....           | 21         |
| 2.2 Planeamiento y Diseño de Planta.....                   | 24         |
| 2.3 Planeamiento y Diseño del Trabajo.....                 | 26         |
| 2.4 Planeamiento Agregado.....                             | 28         |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5 Programación de Operaciones Productivas .....                    | 29        |
| 2.6 Gestión de Costos .....  | 30        |
| 2.7 Gestión de Logística .....                                       | 32        |
| 2.8 Gestión y Control de Calidad.....                                | 34        |
| 2.9 Gestión del Mantenimiento.....                                   | 35        |
| 2.10 Cadena de Suministro .....                                      | 36        |
| <b>Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta .....</b> | <b>38</b> |
| 3.1 Dimensionamiento de la Planta .....                              | 38        |
| 3.1.1 Nivel de la demanda (Pronóstico).....                          | 38        |
| 3.1.2 Gama de Productos .....  | 38        |
| 3.1.3 Respecto al rendimiento del recurso humano .....               | 39        |
| 3.1.4 Respecto al tipo de maquinaria que se utiliza.....             | 39        |
| 3.1.5 Respecto a la Productividad.....                               | 39        |
| 3.1.6 Capacidad Financiera de la Inversión .....                     | 40        |
| 3.2 Ubicación de la Planta .....                                     | 41        |
| 3.2.1 Participación del consumidor en el proceso.....                | 43        |
| 3.2.2 Capacidad de servicio precedero en el tiempo.....              | 43        |
| 3.2.3 Ubicación dictada por el consumidor .....                      | 44        |
| 3.2.4 Proceso Intensivo de Selección del Personal .....              | 44        |
| 3.2.6 Producto Intangible.....                                       | 45        |
| 3.3 Propuesta de Mejora .....  | 46        |
| 3.4 Conclusiones.....  | 50        |
| <b>Capítulo IV: Planeamiento y Diseño de Productos.....</b>          | <b>52</b> |
| 4.1 Secuencia del Planeamiento a Considerar .....                    | 55        |
| 4.2 Aseguramiento de la Calidad del Diseño.....                      | 58        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3 Propuestas de Mejora.....  | 59        |
| 4.4 Conclusiones.....  | 62        |
| <b>Capítulo IV: Planeamiento y Diseño del Proceso.....</b>                   | <b>64</b> |
| 5.1 Mapeo de los Procesos.....   | 64        |
| 5.1.1 Actividades de los Procesos Operativos.....                            | 64        |
| 5.1.2 Procesos Estratégicos.....   | 65        |
| 5.1.3 Procesos de Apoyo.....   | 65        |
| 5.2 Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos.....                  | 66        |
| 5.3 Herramientas para la Mejora de Procesos.....                             | 68        |
| 5.4 Descripción de los Principales problemas detectados en los procesos..... | 69        |
| 5.5 Propuestas de Mejora.....  | 70        |
| 5.6 Conclusiones.....  | 73        |
| <b>Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta.....</b>                     | <b>76</b> |
| 6.1 Distribución de Planta.....  | 76        |
| 6.2 Análisis de la Distribución de Planta.....                               | 79        |
| 6.3 Propuestas de Mejora.....  | 80        |
| 6.4 Conclusiones.....  | 81        |
| <b>Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo.....</b>                  | <b>90</b> |
| 7.1 Planeamiento del Trabajo.....  | 90        |
| 7.2 Diseño del Trabajo.....  | 92        |
| 7.3 Propuestas de Mejora.....  | 92        |
| 7.4 Conclusiones.....  | 94        |
| <b>Capítulo VIII: Planeamiento Agregado.....</b>                             | <b>96</b> |
| 8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado.....                  | 96        |
| 8.2 Análisis del Planeamiento Agregado.....                                  | 97        |



|  |            |
|--|------------|
| 8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda.....                  | 98         |
| 8.4 Planeamiento de Recursos (Programa Maestro) .....            | 99         |
| 8.5 Propuestas de Mejora.....                                    | 101        |
| 8.6 Conclusiones.....  | 105        |
| <b>Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas.....</b> | <b>107</b> |
| 9.1 Optimización del Proceso Productivo.....                     | 107        |
| 9.2 Programación.....  | 109        |
| 9.3 Gestión de Información.....                                  | 109        |
| 9.4 Propuestas de Mejora.....                                    | 112        |
| 9.5 Conclusiones.....  | 117        |
| <b>Capítulo X: Gestión Logística.....</b>                        | <b>118</b> |
| 10.1 Diagnóstico de Funciones de Compra y Abastecimiento .....   | 119        |
| 10.2 La Función de Almacenes.....                                | 121        |
| 10.3 Inventarios.....  | 122        |
| 10.4 La Función Transporte.....                                  | 124        |
| 10.5 Definición de los principales Costos Logísticos.....        | 124        |
| 10.6 Propuestas de mejora .....                                  | 125        |
| 10.7 Conclusiones.....   | 127        |
| <b>Capítulo XI: Gestión de Costos .....</b>                      | <b>128</b> |
| 11.1 Costeo por Órdenes de Trabajo.....                          | 128        |
| 11.2 Costeo basado en Actividades .....                          | 128        |
| 11.3 El Costeo de Inventarios .....                              | 131        |
| 11.4 Propuestas de Mejora.....                                   | 131        |
| 11.5 Conclusiones.....   | 134        |
| <b>Capítulo XII: Gestión de Calidad.....</b>                     | <b>136</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 12.1 Gestión de la Calidad .....  | 136        |
| 12.2 Control de Calidad .....   | 138        |
| 12.3 Propuestas de Mejora .....   | 140        |
| 12.4 Conclusiones .....   | 142        |
| <b>Capítulo XIII: Gestión de Mantenimiento .....</b>                                      | <b>143</b> |
| 13.1 Mantenimiento Correctivo .....   | 143        |
| 13.2 Mantenimiento Preventivo .....   | 144        |
| 13.3 Propuestas de Mejora .....   | 145        |
| 13.4 Conclusiones .....   | 147        |
| <b>Capítulo XIV: Cadena de Suministro .....</b>   | <b>148</b> |
| 14.1 Definición del Producto .....  | 148        |
| 14.2 Descripción de las empresas que conforman la cadena de abastecimiento .....          | 148        |
| 14.3 Descripción del nivel de integración vertical, tercerización: .....                  | 152        |
| 14.4 Descripción de las estrategias del canal de distribución .....                       | 152        |
| 14.5 Propuesta de mejora .....  | 154        |
| 14.6 Conclusiones .....   | 156        |
| <b>Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>                                  | <b>158</b> |
| 15.1 Conclusiones .....   | 158        |
| 15.2 Recomendaciones .....  | 160        |
| 15.3 Futuro de las Operaciones Productivas .....  | 161        |
| <b>Referencias.....</b>   | <b>164</b> |
| <b>Apéndice A: Flujograma de Procesos de Créditos (Alcanzado por la Cooperativa).....</b> | <b>174</b> |
| <b>Apéndice B: Parámetros de Evaluación para Priorización de procesos.....</b>            | <b>175</b> |
| <b>Apéndice C: Funciones del Administrador de Agencia.....</b>                            | <b>176</b> |

## Lista de Tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | <i>Tasa Efectiva Anual (TEA) de Depósitos a Plazo Fijo en Moneda Nacional (Soles) y Moneda Extranjera (USD) de la CACSMM.....</i>                 | 5  |
| Tabla 2  | <i>Tasa de Interés (%) de los Diferentes Productos Crediticios en Relación a los Montos de Financiación y al Plazo de Pago de la CACSMM. ....</i> | 10 |
| Tabla 3  | <i>Evolución Anual del Saldo de Colocaciones en Soles (2013 al 2017 julio) de la CACSMM.....</i>  | 17 |
| Tabla 4  | <i>Mapa de Literatura Usada en el Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSMM.....</i>   | 20 |
| Tabla 5  | <i>Meta de Crecimiento de Saldo de Cartera al Cierre de Diciembre 2017 .....</i>  | 38 |
| Tabla 6  | <i>Metas de Saldo de Cartera al Cierre de Diciembre 2017 por Ejecutivo de Negocios .....</i>  | 40 |
| Tabla 7  | <i>Depósitos a Corto, Mediano y Largo Plazo Fijo.....</i>   | 41 |
| Tabla 8  | <i>Montos de Desembolsos según Plazo, Monto y Frecuencia.....</i>   | 48 |
| Tabla 9  | <i>Proyección de Saldos de Captación por Plazos Requeridos en un Año.....</i>   | 48 |
| Tabla 10 | <i>TEA de la Competencia- CACSCH.....</i>   | 49 |
| Tabla 11 | <i>Propuesta de Reducción de la Tasa de Fondeo para la CACSMM.....</i>  | 49 |
| Tabla 12 | <i>Costo - Beneficio de la Implementación de la Propuesta de las Tasas Pasivas por Tramos .....</i>   | 50 |
| Tabla 13 | <i>Cuadro de Participación de Productos por Saldo de Cartera de Créditos.....</i>   | 52 |
| Tabla 14 | <i>Cuadro de Participación por Tipo de Crédito.....</i>   | 54 |
| Tabla 15 | <i>Productos No Vigentes.....</i>   | 55 |
| Tabla 16 | <i>Actividades del Diseño de Nuevos Productos Adaptado a las Actividades Ejecutadas en la CACSMM.....</i>   | 56 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 17 <i>Variables para Armar el Estado de Resultados y la Rentabilidad del Producto Viva Bien</i> .....   | 57 |
| Tabla 18 <i>Estado de Resultados del Nuevo Producto Viva Bien</i> .....   | 58 |
| Tabla 19 <i>Resultados Financieros del Producto Viva Bien</i> .....   | 58 |
| Tabla 20 <i>Clasificación según el Tipo Error de las Empresas de Servicio</i> .....   | 59 |
| Tabla 21 <i>Cuadro de Morosidad de Productos Vigentes</i> .....   | 60 |
| Tabla 22 <i>Cuadro de Situación Actual y Situación Propuesta de Crecimiento de Cartera con la Creación de un Producto Hipotecario Consolidado</i> ..... | 61 |
| Tabla 23 <i>Costo – Beneficio de Crecimiento de Cartera con la Creación de un Producto Hipotecario Consolidado</i> .....                                | 62 |
| Tabla 24 <i>Cuadro de Participación por Nivel de Autonomía de Aprobación</i> .....  | 66 |
| Tabla 25 <i>Matriz de Priorización de Procesos según Nivel de Riesgo</i> .....  | 69 |
| Tabla 26 <i>Índice de Morosidad (%) del Año 2014 a Julio 2017</i> .....   | 70 |
| Tabla 27 <i>Puntajes Obtenidos por las Causas Identificadas en el Diagrama de Ishikawa del Problema de Aumento de Índice de la Morosidad</i> .....      | 72 |
| Tabla 28 <i>Resultados Financieros de la Disminución de Tiempos de Atención en el Proceso Operativo Mediante la Mejora de Procesos</i> .....            | 74 |
| Tabla 29 <i>Metrajes de las Áreas Actuales de la Sede Principal de la (1° Planta y Parte de la 2° Planta)</i> .....                                     | 79 |
| Tabla 30 <i>Hoja de Trabajo para la Relación de Actividad de Muther para Sede Principal de la CACSMM</i> .....  | 83 |
| Tabla 31 <i>Relación Cercanías y Ranking para Sede Principal de la CACSMM</i> .....   | 85 |
| Tabla 32 <i>Metrajes de las Áreas Propuestas para la Sede principal de la CACSMM (1° Planta y Parte de la 2° Planta)</i> .....                          | 88 |
| Tabla 33 <i>Costo – Beneficio de la Redistribución de Layout en la CACSMM</i> .....   | 89 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 34 | <i>Número de Colaboradores por Órgano de Dirección Representativo o Ejecutivo..</i>                  | 90  |
| Tabla 35 | <i>Conformación de los Colaboradores Encargados de Operar en las Agencias.....</i>                   | 91  |
| Tabla 36 | <i>Orientación de las funciones del Administrador de Agencia .....</i>                               | 91  |
| Tabla 37 | <i>Tendencia del Índice de Rotación de Personal .....</i>  | 92  |
| Tabla 38 | <i>Costo – Beneficio de la Reestructuración del Organigrama en la CACSMM .....</i>                   | 95  |
| Tabla 39 | <i>Meta Proyectada de Saldo de Créditos de la Sede Principal de la CACSMM .....</i>                  | 97  |
| Tabla 40 | <i>Evolución Anual del Saldo de Colocaciones de la CACSMM.....</i>                                   | 98  |
| Tabla 41 | <i>Plan Maestro de Producción 2017 de la CACSMM -Mano de Obra Constante....</i>                      | 99  |
| Tabla 42 | <i>Tendencia Anual de los Fondos en los Últimos 10 Años de la CACSMM .....</i>                       | 100 |
| Tabla 43 | <i>Evolución Mensual de Liquidez en el Periodo 2016 de la CACSMM.....</i>                            | 100 |
| Tabla 44 | <i>Plan Maestro de Producción 2017 de la CACSMM – Liquidez.....</i>                                  | 101 |
| Tabla 45 | <i>Repagos Proyectados para el Ejercicio 2017 de la CACSMM .....</i>                                 | 102 |
| Tabla 46 | <i>Planeamiento Agregado para el Ejercicio 2017 de la CACSMM .....</i>                               | 103 |
| Tabla 47 | <i>Situación Actual y Propuesta para la Implementación del Plan Maestro en la CACSMM.....</i>        | 104 |
| Tabla 48 | <i>Costo – Beneficio de la Implementación del Programa Maestro en el Planeamiento Agregado .....</i> | 105 |
| Tabla 49 | <i>Número de Operaciones Promedio por Analista en el Mercado Financiero de Ayacucho .....</i>        | 108 |
| Tabla 50 | <i>Propuesta de Clasificación de Agencias por Calidad de Cartera de la CACSMM a Julio 2017.....</i>  | 113 |
| Tabla 51 | <i>Propuesta del Nivel de Autonomías por Riesgo Total .....</i>                                      | 114 |
| Tabla 52 | <i>Propuesta del Flujo de Aprobación en el Sistema Besterp .....</i>                                 | 114 |
| Tabla 53 | <i>Propuesta de Costos por Nivel de Autonomía Propuesta de la CACSMM .....</i>                       | 115 |
| Tabla 54 | <i>Propuesta de Reportería para la Gestión del Área de Negocios .....</i>                            | 115 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 55 <i>Costo – Beneficio de la Implementación de Nuevos Niveles de Autonomía en el Proceso de Otorgamiento de Créditos</i> ..... | 116 |
| Tabla 56 <i>Agrupamiento de la Cuenta de Gastos por Servicios Recibidos por Terceros de la CACSMM</i> .....                           | 118 |
| Tabla 57 <i>Cuadro de Participación por Nivel de Autonomía de Aprobación</i> .....  | 119 |
| Tabla 58 <i>Variación de las Principales Compras Realizadas en la CACSMM</i> .....  | 120 |
| Tabla 59 <i>Variación de las Principales Contrataciones Realizadas en la CACSMM</i> .....   | 121 |
| Tabla 60 <i>Detalle del Inventario del Almacén Ramón Castilla de la CACSMM</i> .....  | 122 |
| Tabla 61 <i>Detalle de los Inventarios de Bienes Inmuebles, Muebles y Otros de la CACSMM</i> .....                                    | 123 |
| Tabla 62 <i>Detalle de Provisiones por Bienes Adjudicados por Bienes Propios de la CACSMM</i> .....                                   | 123 |
| Tabla 63 <i>Detalle de Gastos de Transporte de Caudales por Agencias de la CACSMM</i> .....   | 124 |
| Tabla 64 <i>Detalle de la Cuenta de Gastos de Servicios Recibidos por Terceros de la CACSMM</i> .....                                 | 125 |
| Tabla 65 <i>Detalle de Gastos No Controlados por la Oficina de Logística y Patrimonio de la CACSMM</i> .....                          | 125 |
| Tabla 66 <i>Resultados Financieros con Disminución de Gastos No Controlados por Oficina de Logística</i> .....                        | 126 |
| Tabla 67 <i>Costeo Simple por Producto Crediticio y por Nivel de Autonomía de la CACSMM</i> .....                                     | 130 |
| Tabla 68 <i>Costos ABC por Producto Crediticio y por Nivel de Autonomía de la CACSMM</i> .....  | 130 |
| Tabla 69 <i>Inventario a Julio del 2017 de la CACSMM</i> .....  | 131 |
| Tabla 70 <i>Ganancia por Producto y Nivel de Autonomía</i> .....  | 133 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 71 <i>Evaluación de la Administración de la CACSMM</i> .....   | 137 |
| Tabla 72 <i>Puntajes Obtenidos por las Causas Identificadas en el Diagrama de Ishikawa del Problema de Pérdida de Socios por Mala Atención</i> .....                   | 139 |
| Tabla 73 <i>Cuadro de Situación Actual y Situación Propuesta para la Implementación de Cultura de Calidad en la CACSMM</i> .....                                       | 140 |
| Tabla 74 <i>Resultados Financieros de la Implementación de Cultura de Calidad en la CACSMM</i> .....   | 141 |
| Tabla 75 <i>Listado de Servidores que Cuenta la CACSMM</i> .....   | 144 |
| Tabla 76 <i>Costo – Beneficio del Plan de Mantenimiento Preventivo de la CACSMM</i> .....  | 146 |
| Tabla 77 <i>Saldos de Colocaciones Acumulados al Cierre de julio 2017</i> .....  | 154 |
| Tabla 78 <i>Plan de Contingencia de Reposición de Personal del Área de Negocios de la CACSMM</i> .....   | 155 |
| Tabla 79 <i>Comparativo del Estado de Resultados de la Situación Actual y la Situación Propuesta con la Implementación del Plan de Contingencia de la CACSMM</i> ..... | 156 |
| Tabla 80 <i>Utilidad y Costo Beneficio Resultante de la Implementación de las Propuestas de Mejora del Diagnóstico Operativo de la CACSMM</i> .....                    | 162 |



## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 1.</i> Organigrama de la empresa CACSMM. ....  | 3   |
| <i>Figura 2.</i> Ciclo operativo de la CACSMM. ....  | 12  |
| <i>Figura 3.</i> Diagrama entrada – proceso – salida de la CACSMM. ....  | 14  |
| <i>Figura 4.</i> Clasificación según las operaciones productivas de la CACSMM. ....  | 15  |
| <i>Figura 5.</i> Matriz del proceso de transformación de la CACSMM. ....   | 16  |
| <i>Figura 6.</i> Esquema de planeamiento de las empresas productoras de servicios. ....                                    | 42  |
| <i>Figura 7.</i> Ubicación de la sede principal de la CACSMM. ....   | 43  |
| <i>Figura 8.</i> Matriz BCG de los productos vigentes de la CACSMM. ....   | 53  |
| <i>Figura 9.</i> Mapa de procesos de la CACSMM ....  | 64  |
| <i>Figura 10.</i> Diagrama de actividades del proceso operativo otorgamiento de crédito ....                               | 67  |
| <i>Figura 11.</i> Diagrama de Ishikawa del problema de aumento de índice de morosidad. ....                                | 71  |
| <i>Figura 12.</i> Distribución de la primera planta de la Sede Principal de la CACSMM ....                                 | 77  |
| <i>Figura 13.</i> Distribución de la segunda planta de la Sede Principal de la CACSMM ....                                 | 78  |
| <i>Figura 14.</i> Relación de Actividad de Múther de la Sede Principal de la CACSMM ....                                   | 82  |
| <i>Figura 15.</i> Hoja de trabajo del patrón de distribución para para Sede Principal de la<br>CACSM .....<br>CACSMM ..... | 84  |
| <i>Figura 16.</i> Distribución propuesta de la primera planta de la sede principal de la<br>CACSM .....<br>CACSMM .....    | 86  |
| <i>Figura 17.</i> Distribución propuesta de la segunda planta de la sede principal de la<br>CACSM .....<br>CACSMM .....    | 87  |
| <i>Figura 18.</i> Propuesta de organigrama de la CACSMM. ....  | 93  |
| <i>Figura 19.</i> Etapas del proceso crediticia de la CACSMM periodo 2017. ....  | 108 |
| <i>Figura 20.</i> Perfil del socio. ....   | 110 |
| <i>Figura 21.</i> Estado de cuenta del socio. ....   | 111 |



|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 22.</i> Reportes de saldos de préstamos por ejecutivo de negocios al 31/08/2017. .... | 112 |
| <i>Figura 23.</i> Diagrama de Ishikawa del problema de pérdida de socios por mala atención. ... | 138 |
| <i>Figura 24.</i> Mapeo de la red en la cadena de suministro ampliada de la CACSMM. ....        | 149 |
| <i>Figura 25.</i> Propuesta de valor de la CACSMM para el producto empresarial.....             | 153 |



## Capítulo I: Introducción

### 1.1.Introducción

Este capítulo contiene la descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, los productos que ofrece, así como también los hitos de la operación productiva, y la importancia de la función de operaciones de la misma. Para efectos de redacción será denominada como CACSMM.

La CACSMM tiene una amplia trayectoria de 54 años en el sector y está regulada por la Ley 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], está registrada e inscrita con resolución SBS N° 720-93 en el registro de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Además, se encuentra afiliada a las siguientes organizaciones de integración cooperativa: Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica [CCC-CA], Red Latinoamericana de Cooperativas [RELCOOP], y Alianza Cooperativa Internacional [ACI-AMERICAS] (CACSMM, 2017).

La CACSMM está dentro del rubro no bancario, calificada así por el sector financiero peruano, donde también se encuentran las cajas municipales, cajas rurales, empresas financieras y entidades de desarrollo para la pequeña y microempresa; las cuales generan un impacto no sólo económico sino también social ya que se dirigen a sectores no atendidos por el rubro bancario. La peculiar forma de trabajar de la CACSMM radica en que sus clientes son socios de la misma, preocupándose por el desarrollo integral del socio y a su vez haciéndolos parte del crecimiento de la institución.

Por otro lado, la CACSMM está compuesta por dos niveles: (a) Nivel asociativo, conformados por los socios que pagan un aporte mensual y que están representados por la Asamblea General de Delegados; y (b) Nivel ejecutivo, conformado por la Gerencia General, Gerencia de líneas y colaboradores.

## **1.2.Descripción de la Organización**

La CACSMM es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades económicas y sociales de sus asociados, para lo cual utiliza los aportes mensuales de todos los socios y los ahorros de los socios superavitarios, quienes a cambio obtienen un pago de intereses, y dirige dichos recursos hacia los socios deficitarios en la forma de préstamos con tasas de interés competitivas. Al mes de julio del 2017, posee 26 agencias en siete regiones del Perú que incluyen la sede principal localizada en la ciudad de Ayacucho.

En su conjunto, la CACSMM cuenta con 134,376 socios cuyo aporte mensual es de diez o veinte soles según su capacidad de pago (Cama, 2017). Los ciclos de rotación de la actividad financiera generan un diferencial a la empresa denominado spread financiero, el cual permite rentabilizar las operaciones. Con ello, la CACSMM es capaz de distribuir una parte de las utilidades, como remanentes y/o excedentes, entre los socios, brindar servicios sociales, así como también fortalecer su patrimonio. A continuación, se presenta el organigrama de la CACSMM a julio del 2017, cada color de la estructura orgánica muestra los distintos órganos jerárquicos, a nivel asociativo y ejecutivo, los cuales son responsables de la gestión global de la CACSMM para cumplir con los objetivos establecidos (ver Figura 1).

### **1.2.1 Visión**

“Ser una cooperativa que contribuye eficazmente en el desarrollo de sus asociados y de la sociedad” (CACSMM, 2017)

### **1.2.2 Misión**

“Brindar soluciones financieras solidarias, orientadas a mejorar la calidad de vida de sus socios; con colaboradores competentes y comprometidos” (CACSMM, 2017).

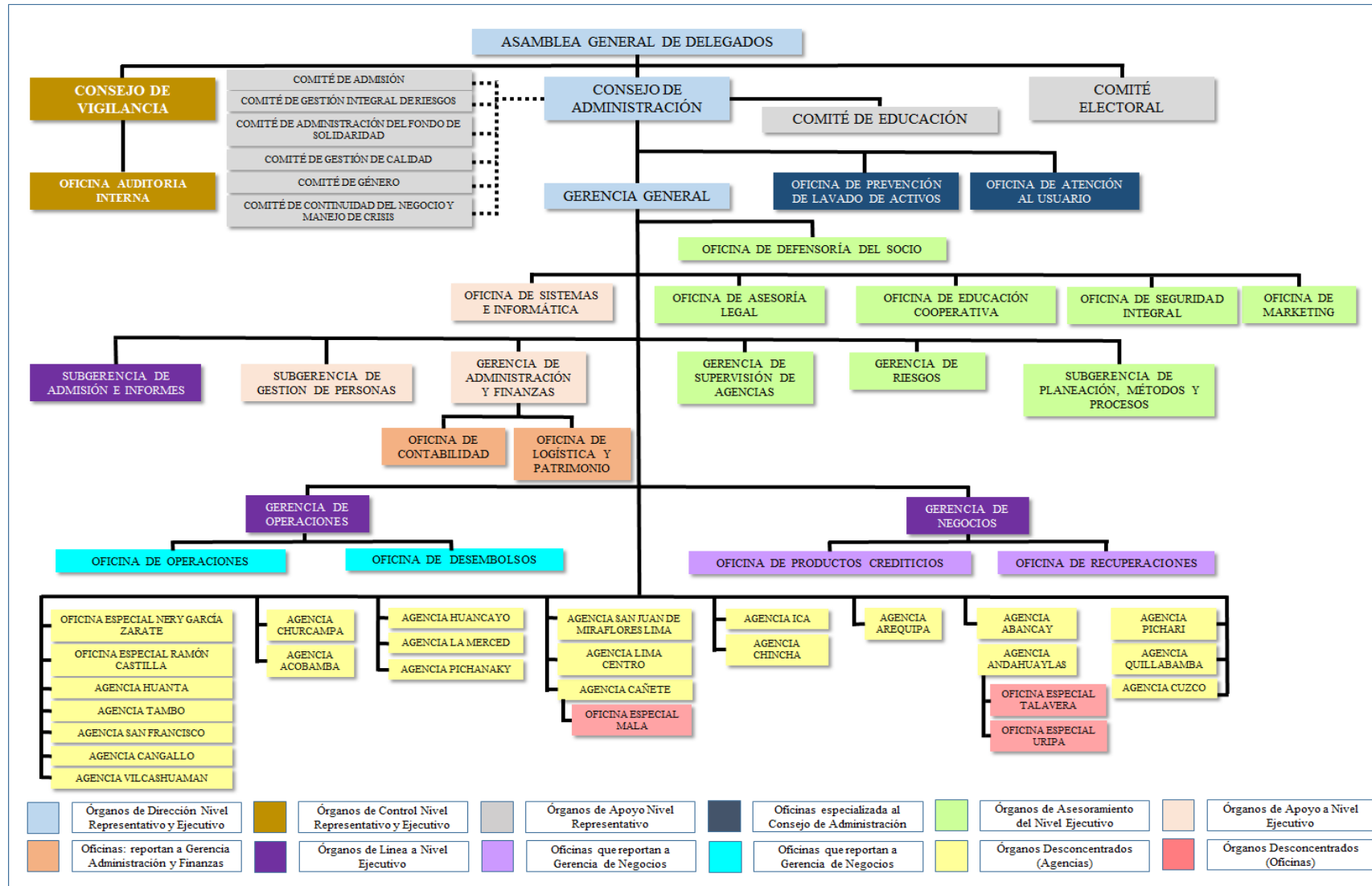


Figura 1. Organigrama de la empresa CACSMM.  
Tomado de “Memoria Anual 2016,” por CACSMM, 2016.

### 1.3.Productos Ofrecidos

Todos los productos ofrecidos por la CACSMM tiene como requisito esencial ser socio, para ello se requiere, en caso de ser una persona natural mayor de edad: (a) copia simple del Documento Nacional de Identidad (DNI); (b) Una fotografía tamaño carnet o pasaporte; (c) copia de recibo de agua o luz; y (d) el monto de S/110.00 que incluye S/20.00 de inscripción, S/40.00 de fondo de solidaridad y S/50.00 como aporte mínimo inicial. También existe la posibilidad de ser socio para menores de edad, sin embargo, éstos no pueden acceder a un producto crediticio (CACSM, 2017).

En caso de ser persona jurídica se requiere: (a) copia legalizada del acta de constitución – copia literal; (b) copia legalizada del acta de apertura de cuentas en la CACSMM; (c) copia simple de DNI del representante legal de la empresa o asociación y firmas autorizadas; (d) copia legalizada de la vigencia de poder del representante y (e) el monto total de S/70.00 el cual incluye S/20.00 de inscripción y S/50.00 como aporte mínimo inicial (CACSM, 2017). La CACSMM ofrece cuatro productos de ahorro, los cuales no cobran mantenimiento ni Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF); y nueve productos de crédito. Estos se detallan a continuación.

#### 1.3.1 Productos de ahorro de la CACSMM

**Ahorro Libre.** Es un ahorro de libre disponibilidad el cual genera intereses, siendo la tasa efectiva anual (TEA) de 1.2% en moneda nacional (S/) (CACSM, 2015) o 0.5% en moneda extranjera (USD) para personas naturales y 0.15% para personas jurídicas (CACSM, 2017a). Este producto permite retirar los ahorros en cualquier cajero GlobalNet, y realizar transferencias presenciales en alguna de las 26 agencias que se encuentran distribuidas a nivel nacional (CACSM, 2017).

**Certificados a Plazo Fijo.** Es un producto a plazo fijo que permite obtener mayor rentabilidad de los fondos de acuerdo al tiempo de permanencia pactado, es decir, a mayor

tiempo, mayor TEA; sin embargo, si por algún motivo no se cumple con el tiempo pactado en el contrato, la TEA que el socio recibe es la misma del producto *Ahorro libre*. Las tasas de interés que se aplican de acuerdo al tiempo y volumen de dinero se muestran a continuación para moneda nacional (S/) y moneda extranjera (USD). El monto mínimo de inversión es de S/300.00 o 100.00 USD, puede ser utilizado por el socio como garantía de préstamos (CACSM, 2017) (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Tasa Efectiva Anual (TEA) de Depósitos a Plazo Fijo en Moneda Nacional (Soles) y Moneda Extranjera (USD) de la CACSM.*

| Periodo de permanencia en la cuenta | Moneda Nacional        |                   | Moneda extranjera      |                   |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
|                                     | Plazo Fijo Normal      | Plazo Fijo Plus 1 | Plazo Fijo Normal      | Plazo Fijo Plus 1 |
|                                     | S/300.00 – S/14,999.00 | > S/15,000.00     | USD 100.00 – 49,999.00 | > USD 50,000.00   |
| A 90 Días                           | 4.00                   | 4.00              | 1.50                   | 1.80              |
| A 180 Días                          | 6.50                   | 7.00              | 2.00                   | 2.50              |
| A 270 Días                          | 7.00                   | 7.50              | 2.50                   | 2.75              |
| A 365 Días                          | 7.50                   | 8.00              | 2.75                   | 3.00              |
| A 540 Días                          | 8.00                   | 8.50              | 3.00                   | 3.25              |
| A 720 Días                          | 8.50                   | 9.00              | 3.25                   | 3.50              |
| A 1080 Días                         | 9.50                   | De S/300 a más    | 4.00                   | De 100USD a más   |
| A 1440 Días                         | 10.00                  | De S/300 a más    | 4.30                   | De 100USD a más   |
| A 1800 Días                         | 10.50                  | De S/300 a más    | 4.50                   | De 100USD a más   |

*Nota.* Adaptado de “Resolución de Consejo de Administración N° 153-2015 CACSM/CA-P,” por CACSM, 2015; y “Resolución de Consejo de Administración N° 04-2017,” por CACSM, 2017a.

***Sueldo Más.*** Es una variante del producto a *plazo fijo*, cuyo atributo radica en que se otorga una pensión mensual durante el primer año de depósito y pagos anuales de intereses a

partir del segundo año. El monto mínimo de apertura es S/30,000.00 o su equivalente en moneda extranjera; se considera un plazo mínimo de permanencia de tres años y un máximo de diez años. Este producto tiene una tasa de rendimiento de 8%.

**Ahorro Diario.** Se orienta a recibir montos mínimos en el mismo sitio del negocio del socio, este producto está ligado al producto crediticio *Rapidiario*, facilitando así la cultura de ahorro y pago puntual de sus créditos, además de la optimización del tiempo del socio, la moneda que se maneja es soles, teniendo una TEA de 1.2% (CACSM, 2015).

### 1.3.2 Productos de crédito de la CACSM

**Empresarial.** Está orientado a financiar las necesidades de capital de trabajo y/o compra de activos fijos de las grandes, pequeñas y medianas empresas, y personas naturales que se dedican a la producción, comercialización, extracción de bienes y prestación de servicios. También puede ser usado para comprar deuda de otras entidades financieras; sin embargo, para poder aplicar a este concepto, se debe tener una calificación *Normal* en los últimos dos años en las Centrales de Riesgo, además de pasar por una evaluación de la deuda materia de compra.

La moneda de este producto puede ser soles o dólares americanos (Reglamento de productos crediticios, 2013). El monto mínimo al que aplica este producto es de 100,000.00 soles o su equivalente en dólares americanos siempre y cuando este no supere el 5% del Patrimonio Efectivo de la CACSM, dicho porcentaje está establecido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en el artículo 23° de la Resolución SBS N°540-99. El plazo que considera el producto es de seis meses como mínimo hasta veinticuatro meses para créditos nuevos. Los requisitos que solicita este producto se basa en la presentación de documentos tales como documentos personales, del negocio, del domicilio y de la garantía. (CACSM, 2017).

**MiPymes.** Es similar al producto *Empresarial*, sin embargo, el monto a financiar está



entre 300.00 y 100,000.00 soles como máximo o su equivalente en dólares americanos. Este producto está orientado a pequeñas y medianas empresas (PYME), el plazo de pago es de tres meses como mínimo y sesenta meses como máximo. Los requisitos que se solicitan son los mismos del producto *Empresarial* (Reglamento de productos crediticios, 2013).

**Rapidiario.** Este producto se orienta a comerciantes formales e informales que necesitan financiar el capital de trabajo y activos fijos menores que requieren para la venta de productos y/o servicios. La moneda de este producto es sólo nacional; el rango a financiar está entre 300.00 a 20,000.00 soles, cuyos plazos de pago son de tres meses como mínimo hasta doce meses como máximo.

Este producto se caracteriza por la facilidad y rapidez de otorgamiento (hasta 24 horas), además que el cobro de las cuotas es de manera diaria y en el propio negocio. Para acceder a este producto se requiere: (a) Copia del DNI del socio y cónyuge, (b) copia de recibo de agua o luz, (c) constancia actualizada del puesto y/o licencia de funcionamiento, (d) copia legalizada del bien inmueble, y (e) croquis de la ubicación domiciliaria (Reglamento de productos crediticios, 2013).

**Crediconvenio.** Este producto está dirigido a trabajadores dependientes de instituciones públicas o privadas con las que se tiene convenio suscrito; la característica principal del mismo es que las cuotas se traducen en descuentos por planilla de remuneraciones o pago directo en ventanilla. El uso del dinero de este crédito no está relacionado con una actividad empresarial.

La moneda de este producto puede ser soles o dólares americanos según la preferencia del socio; el monto que puede ser solicitado es de 300.00 hasta 30,000.00 soles, para ser pagados en un periodo de un mes hasta treinta y seis meses. Los requisitos son básicos: (a) solicitud de préstamo ordinario, (b) copia de DNI del socio y cónyuge, (c) recibo de agua o luz, (d) croquis de ubicación domiciliaria, (e) solicitud de descuento de remuneraciones, (f)



copia de resolución de nombramiento autenticada y (g) copia de sus dos últimas boletas de pago, en caso no trabajar en una entidad que posee convenio puede usarse una persona como aval del crédito que sí trabaje en dicha entidad, al que se le requerirá los tres últimos requisitos. (Reglamento de productos crediticios, 2013)

**Credipersonal.** Similar al producto *Crediconvenio* con la diferencia de que los socios no laboran en alguna entidad con convenio suscrito. De la misma forma, el uso del efectivo no se relaciona con una actividad empresarial. La moneda de este producto es preferentemente soles; el monto que puede ser solicitado es de 300.00 hasta 30,000.00 soles, para ser pagados en un periodo de un mes hasta treinta y seis meses. Los requisitos son: (a) solicitud de préstamo ordinario, (b) copia de DNI del socio y cónyuge, (c) copia de resolución de nombramiento u otro que acredite la relación laboral actual, (d) documentos de la casa propia, (e) copia del último recibo de agua o luz, y (f) acreditación de ingresos. (Reglamento de productos crediticios, 2013).

**A Sola Firma.** Este producto se basa en la solvencia moral del socio puesto que utiliza el saldo de aportaciones como garantía, la moneda de este producto puede ser nacional o extranjera, el monto mínimo de préstamo es de 150.00 soles o su equivalente en dólares americanos y no debe exceder el 90% del total del saldo de aportaciones, para ser pagados en un periodo de tres meses hasta treinta y seis meses. Al no requerir ninguna garantía, solo es necesario la firma del contrato (Reglamento de productos crediticios, 2013).

**Cubierto.** Similar al producto *A Sola Firma*, no se necesita garantía puesto que la CACSMM utiliza como garantía auto liquidable el monto total de ahorros simples y depósito a plazo fijo. El monto mínimo de préstamo es de 300.00 soles o su equivalente en dólares americanos y no debe exceder el 95% del total de la garantía auto liquidable, para ser pagados en un periodo de tres hasta treinta y seis meses. Al no requerir ninguna garantía solo es necesario (a) copia simple del DNI y (b) recibo de agua o luz. (CACSMM, 2017)

**Wiñay Warmi.** Este producto está orientado a buscar la colectividad y agrupamiento de quince hasta veinte de mujeres de la zona urbano marginal y rural de escasos recursos económicos, cuya convicción es de crecer a través de pequeñas actividades comerciales o de servicios. El monto de préstamo es de 500.00 soles hasta 3,000.00 soles por persona. Los requisitos para solicitar este producto son: (a) copia del DNI actualizado, (b) copia del último recibo de agua o luz, y (c) garantía solidaria grupal. (CACSM, 2017)

**Agropecuario.** Este producto está orientado a pequeños productores agrícolas y pecuarios que posean hasta veinte hectáreas y se otorga hasta 70% de los costos de producción. El pago total se realiza en una sola cuota al finalizar la campaña productiva en un plazo de seis hasta doce meses. Los requisitos son: (a) certificado de las autoridades de la zona de procedencia del beneficiario; (b) comprobantes de compra de insumos; (c) DNI del socio, cónyuge y/o del aval; (d) croquis de la ubicación del centro productivo; y (e) documentación legal de garantías (CACSM, 2017). Los montos otorgados están en función a la capacidad, voluntad de pago y destino de crédito del socio. La CACSM, con el fin de minimizar el riesgo, solicita una garantía hipotecaria para préstamos mayores o iguales a S/30,000.00 soles o su equivalente en dólares americanos. Para ser acreedor de un préstamo el socio debe estar al día en sus aportaciones y cumplir con las condiciones de aporte mínimo requerido (encaje).

A continuación, se muestran las diferentes tasas de acuerdo al producto crediticio, montos mínimos y máximos y plazos de pago, considerando tasas ordinarias cuando el socio cumple con mantener en su cuenta de aportes un porcentaje del préstamo, un 5% para socios recurrentes y un 10% para socios nuevos; en caso de las tasas extraordinarias, el socio deberá poseer en su cuenta de aportes el saldo de encaje exigido de acuerdo a la excepción otorgada (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Tasa de Interés (%) de los Diferentes Productos Crediticios en Relación a los Montos de Financiación y al Plazo de Pago de la CACSMM*

| Producto                      | Montos Mínimos y Máximos                        | Plazos                | Ordinario (con encaje) |         |         |         | Extraordinario (sin encaje) |         |         |         | Tasa Mora (%) |
|-------------------------------|---|-----------------------|------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------------|
|                               |   |                       | Mínimo                 |         | Máximo  |         | Mínimo                      |         | Máximo  |         |               |
|                               |   |                       | TEM (%)                | TEA (%) | TEM (%) | TEA (%) | TEM (%)                     | TEA (%) | TEM (%) | TEA (%) |               |
| Empresarial                   | > Eqv \$ 30,000.00 hasta 5% patrimonio efectivo | 03 a 60 Meses         | 1.5                    | 18.01   | 3.5     | 42.08   | -                           | -       | -       | -       | 5.00          |
|                               | hasta S/5,000.00                                |                       | 2.4                    | 28.84   | 3.5     | 42.08   | 2.8                         | 33.65   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
| MiPYMES                       | De S/5,001.00 a S/10,000.00                     |                       | 2.2                    | 26.43   | 3.5     | 42.08   | 2.6                         | 31.24   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
| Capital de trabajo:03a36 M    | De S/10,001.00 a S/20,000.00                    |                       | 2.1                    | 25.23   | 3.5     | 42.08   | 2.5                         | 30.04   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
| Activo Fijo muebles:03a48 M   | De S/20,001.00 a S/40,000.00                    |                       | 1.9                    | 22.82   | 3.5     | 42.08   | 2.3                         | 27.63   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
| Activo fijo inmuebles:03a60 M | De S/40,001.00 a S/70,000.00                    | De acuerdo al destino | 1.7                    | 20.42   | 3.5     | 42.08   | 2.1                         | 25.23   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
| Compra de deuda:03a60 M       | De S/70,001.00 a Eqv \$ 30,000.00               | del préstamo          | 1.5                    | 18.01   | 3.5     | 42.08   | 1.9                         | 22.82   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
|                               | De S/300.00 hasta S/1,500.00                    | 03 Meses              | -                      | -       | -       | -       | 3.5                         | 42.08   | 5.0     | 60.17   | 5.00          |
|                               | De S/1,501.00 hasta S/3,000.00                  | 03 a 06 Meses         | -                      | -       | -       | -       | 3.2                         | 38.47   | 4.5     | 54.13   | 5.00          |
| Rapidiario                    | De S/3,001.00 hasta S/5,000.00                  | 03 a 12 Meses         | -                      | -       | -       | -       | 3.0                         | 36.06   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
|                               | De S/5,001.00 hasta S/15,000.00                 | 03 a 12 Meses         | -                      | -       | -       | -       | 2.8                         | 33.65   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
|                               | De S/15,001.00 hasta S/20,000.00                | 03 a 12 Meses         | -                      | -       | -       | -       | 2.6                         | 31.24   | 3.0     | 36.06   | 5.00          |
|                               | De S/ 300.00 hasta S/5,000.00                   | 03 a 36 Meses         | 1.7                    | 20.42   | 3.5     | 42.08   | 2.0                         | 24.03   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
| Crediconvenio                 | De S/5,001.00 hasta S/15,000.00                 | 03 a 36 Meses         | 1.6                    | 19.22   | 3.5     | 42.08   | 2.0                         | 24.03   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
|                               | De S/15,001.00 hasta S/50,000.00                | 03 a 36 Meses         | 1.5                    | 18.01   | 3.5     | 42.08   | 2.0                         | 24.03   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
| Credipersonal                 | De S/300.00 hasta S/30,000.00                   | 03 a 36 Meses         | 2.0                    | 24.03   | 3.5     | 42.08   | 2.3                         | 27.63   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
| A sola Firma                  | De S/150.00 hasta 90% del aporte                | 03 a 12 Meses         | 1.0                    | 12.01   | 2.0     | 24.03   | 1.0                         | 12.01   | 2.0     | 24.03   | 5.00          |
| Cubierto                      | De S/300.00 hasta 95% de la Garantía Líquida    | 03 a 36 Meses         | 1.3                    | 15.61   | 3.5     | 42.08   | 1.5                         | 18.01   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
| Wiñay Warmi                   | De S/. 6,000.00 hasta S/20,000.00               | 04 a 06 Meses         | 2.8                    | 33.65   | 3.5     | 42.08   | 3.0                         | 36.06   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
|                               | De S/. 20,001.00 hasta S/25,000.00              | 04 a 06 Meses         | 3.0                    | 36.06   | 3.5     | 42.08   | 3.5                         | 42.08   | 4.0     | 48.11   | 5.00          |
|                               | De S/. 1000.00 hasta S/10,000.00                | 06 a 12 Meses         | 2.4                    | 28.84   | 2.7     | 32.45   | 2.8                         | 33.65   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
| Agropecuario                  | De S/. 10,001.00 hasta S/. 30,000.00            | 09 a 12 Meses         | 2.2                    | 26.43   | 2.5     | 30.04   | 2.6                         | 31.24   | 3.5     | 42.08   | 5.00          |
|                               | De S/. 30,001.00 hasta S/. 70,000.00            | 09 a 12 Meses         | 2.0                    | 24.03   | 2.3     | 27.63   | 2.4                         | 28.84   | 2.6     | 31.24   | 5.00          |

## 1.4.Hitos de la Operación Productiva

### 1.4.1 Ciclo Operativo

A continuación, se muestra el ciclo operativo de la CACSMM, que al ser una organización de intermediación financiera, considera como proveedores a los socios, debido a que suministran sus aportes y ahorros, los cuales son direccionados al mercado de consumidores con una amplia gama de productos crediticios para cubrir las necesidades de financiamiento de los socios deficitarios.

La gestión de los recursos financieros es responsabilidad del Área de Finanzas; sin embargo, en el caso de la CACSMM, la gestión es realizada por la Gerencia de Operaciones en coordinación con la Gerencia de riesgos, quienes son las responsables de llevar el control del Spread Financiero, del calce financiero así como también la gestión de líneas de financiamiento y captación de ahorros y aportes.

La captación de nuevos socios es responsabilidad de la Subgerencia de Admisión, la cual brinda la logística de entrada del socio en el ciclo productivo y apoyo en la logística de salida, puesto que cuando un socio determina retirarse de la organización la oficina de admisión es la que procesa su solicitud.

Según D'Alessio (2012) el área de operaciones se encarga del proceso productivo, de acuerdo a la nomenclatura de la CACSMM, la Gerencia de Negocios es la responsable de la transformación de los recursos (capital) en productos crediticios, mediante el proceso productivo de otorgamiento de créditos.

El proceso operativo inicia cuando un socio se apersona a cualquiera de las 26 agencias y solicita un producto crediticio a un Ejecutivo de Negocios (EN), el cual filtra al socio en las centrales de riesgo, quien debe tener una calificación *Normal* al 100% para continuar con el proceso.

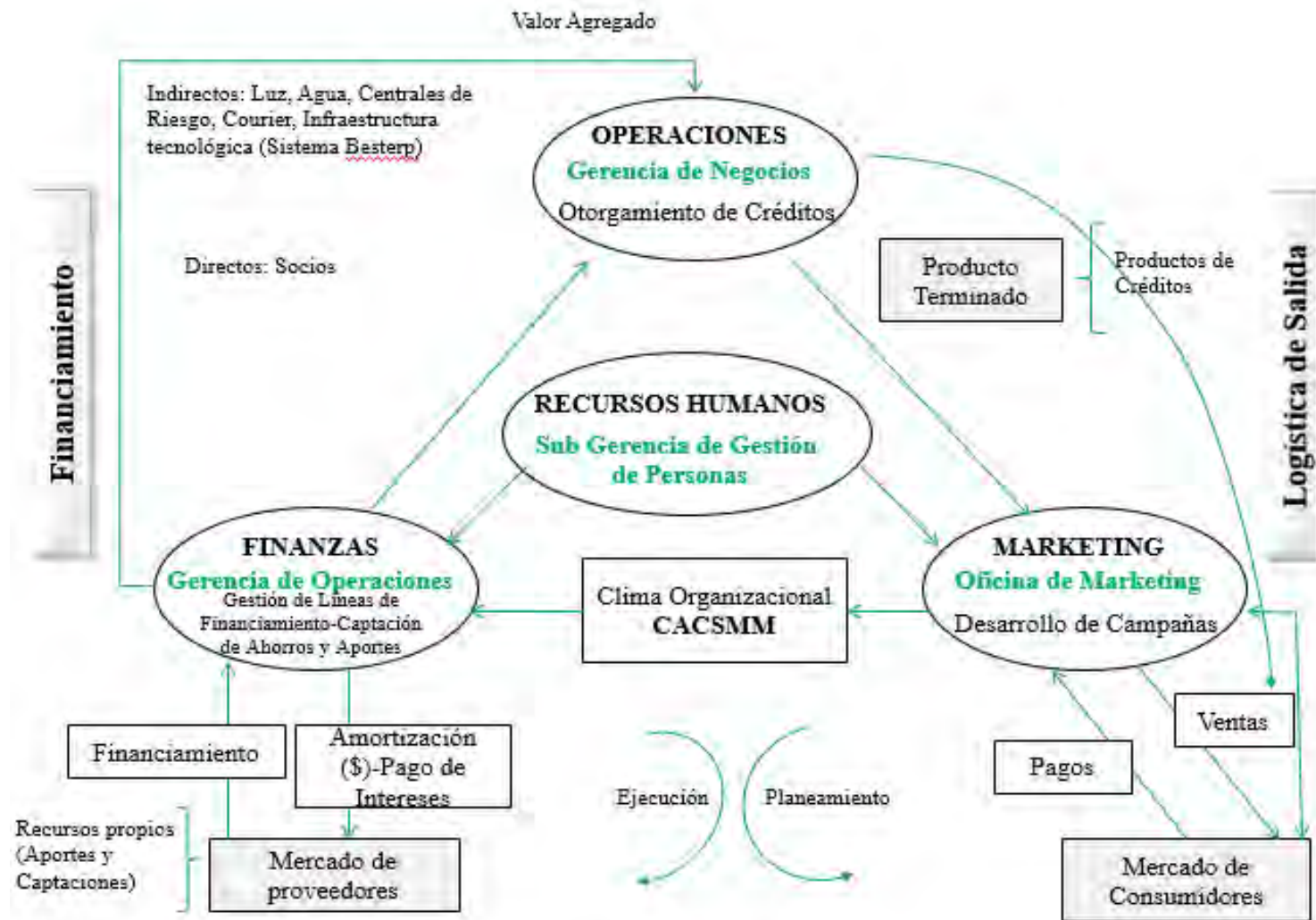


Figura 2. Ciclo operativo de la CACSMM.

Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2012, p. 7. México D.F., México: Pearson.



Posteriormente, el EN se traslada al negocio del socio y domicilio reportado para verificar la información proporcionada, además de solicitar referencias personales y comerciales a los vecinos, y evaluar cualitativa y cuantitativamente la consistencia de la información. De retorno a la agencia, el EN filtra a las personas relacionadas con el socio solicitante del crédito en las centrales de riesgo, para minimizar el riesgo del no recupero del crédito, toda la información recabada es consolidada en el denominado Expediente de Crédito y procesada en el sistema, dicho informe es presentado al Administrador de Agencia para elevarlo como propuesta al Comité de Crédito, el cual determinará su aprobación o desaprobación a la propuesta de crédito. Si el Comité de Crédito aprueba el Expediente, los documentos son escaneados y enviados al área de Riesgos para que este autorice el desembolso y, con ello, comunicar al socio para el desembolso correspondiente por Caja (Promotor de Servicios), previa firma de los documentos contractuales.

El área de Marketing ha sido incorporada recientemente a la organización la cual se encarga de realizar estudios de mercado, análisis de las tendencias, análisis de la competencia, imagen institucional y lanzamientos de productos. Antes de la incorporación de esta área la CACSMM basaba sus estrategias de marketing en mejorar la imagen institucional mediante publicidad y organización de eventos, lo cual no es suficiente para incrementar la participación de mercado en el sector. Para el caso de la CACSMM no es el área de Marketing la que ejecuta la venta sino directamente la Gerencia de negocios.

El Área de Recursos Humanos, es denominada en el organigrama antes presentado como Subgerencia de Gestión de personas. Se encarga de proporcionar personal capacitado y motivado para la realización de las diferentes funciones requeridas en la organización, además de mantener el registro y control de pagos de remuneraciones; sin embargo, aún falta gestionar la retribución salarial adecuada de acuerdo a las capacidades y habilidades de los colaboradores para la retención de talento humano.

### 1.4.2 Diagrama Entrada – Proceso – Salida

Las actividades del proceso de otorgamiento de créditos de la CACSMM se reflejan a continuación (ver Figura 3). El elemento de entrada, el socio, recurre a una Agencia para solicitar un producto crediticio, es allí donde un equipo de colaboradores capacitados participan en la aprobación o desaprobación de dicha solicitud. Para esto, utilizan recursos indirectos, tales como luz, agua, internet, formatos y artículos de oficina, además del uso indispensable de la tecnología tales como el sistema *Bestper* el cual es un software de almacenamiento, procesamiento, transacciones y administración de la CACSMM; *Equifax* y *Radar Cooperativo* para consultar en las centrales de riesgo el historial crediticio de los socios solicitantes de créditos. El producto de salida es un socio con un crédito desembolsado.

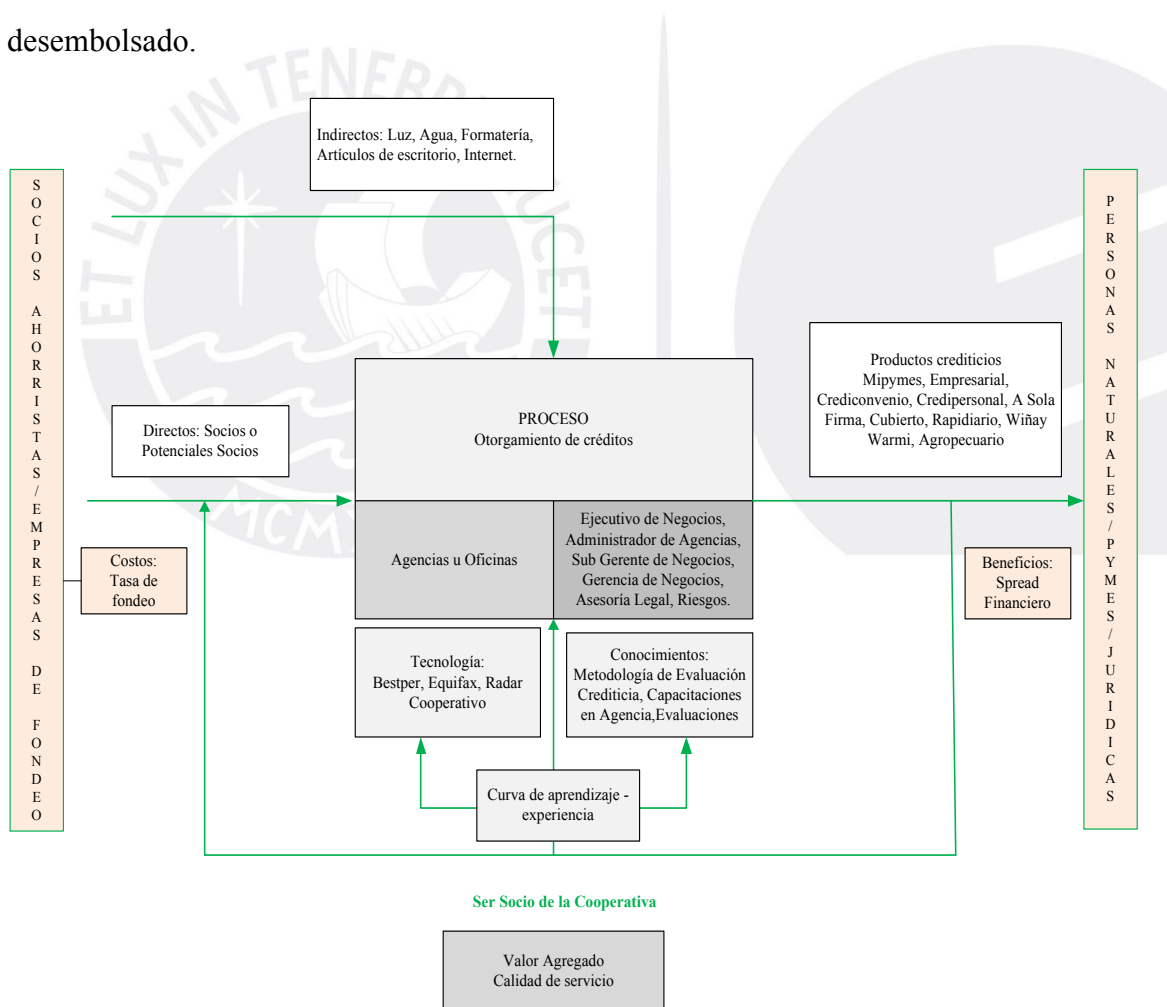


Figura 3. Diagrama entrada – proceso – salida de la CACSMM.

Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2012, p. 9. México D.F., México: Pearson.

La retroalimentación está presente durante todo el proceso de otorgamiento de créditos, ya que cada caso es particular, por lo que se busca la mejora continua en la evaluación de créditos a fin de minimizar los riesgos de morosidad. Otra consideración es que durante el proceso se debe mantener el valor agregado que ofrece la CACSMM, el cual es ser socio y diferenciarse en el Sector Financiero buscando crear el sentimiento de pertenencia como miembro activo de la CACSMM.

### 1.4.3 Clasificación según sus Operaciones Productivas

A continuación, se muestra que la CACSMM está dentro de la categoría de servicios, por cumplir con las siguientes características: producto intangible, no se puede almacenar, se produce para el cliente y con éste, se produce en el ambiente de trabajo y la calidad es inherente del proceso (D'Alessio, 2012) (ver Figura 4). Dentro de servicios está en la rama de Seguridad y de ésta es considerada de protección, ya que la CACSMM protege los recursos financieros depositados por los socios y para los socios que necesiten de recursos a fin de brindar oportunidad de mejorar su calidad de vida.

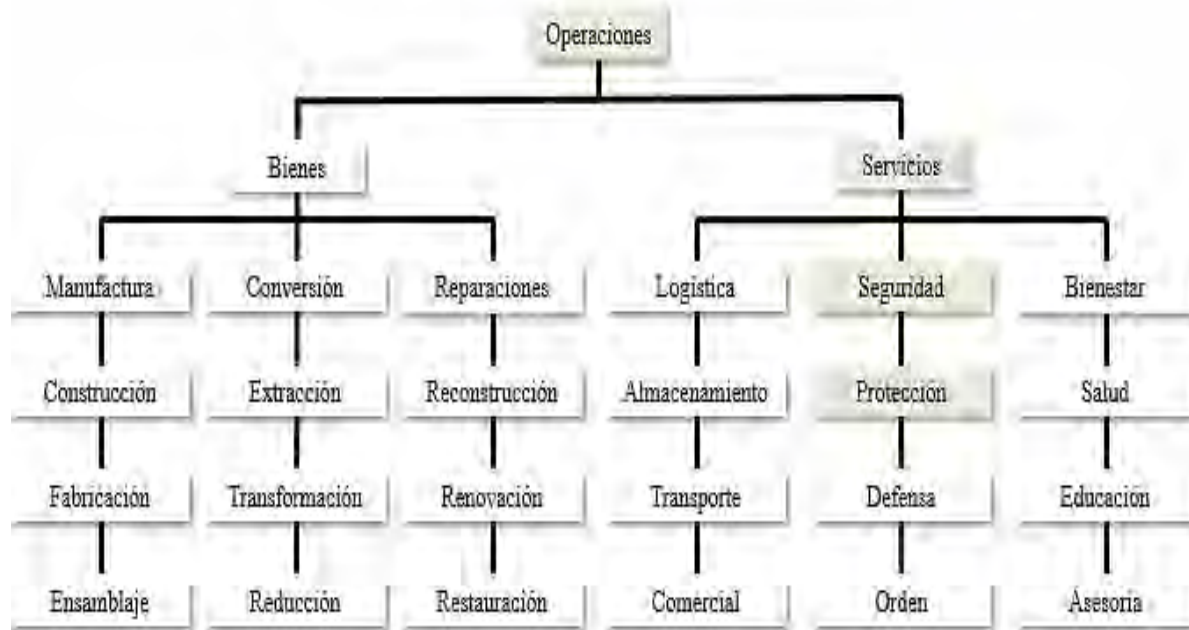


Figura 4. Clasificación según las operaciones productivas de la CACSMM. Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2012, p. 26. México D.F., México: Pearson.



### 1.4.4 Matriz del Proceso de Transformación

La CACSMM se considera intermitente en serie en la matriz del Proceso de Transformación la cual se muestra más adelante, puesto que el proceso se realiza a medida que los socios solicitan alguno de los productos crediticios, además cada crédito tiene su particularidad y son aprobados por el Comité de Créditos de manera individual, pero no son únicos puesto que se trata de estandarizar las condiciones que deben presentar las propuestas de crédito evaluadas mediante el Reglamento General de Políticas de Crédito 2013 y el Reglamento de Productos Créditos 2013 lo que les hace tener la característica de ser productos en serie (ver Figura 5).

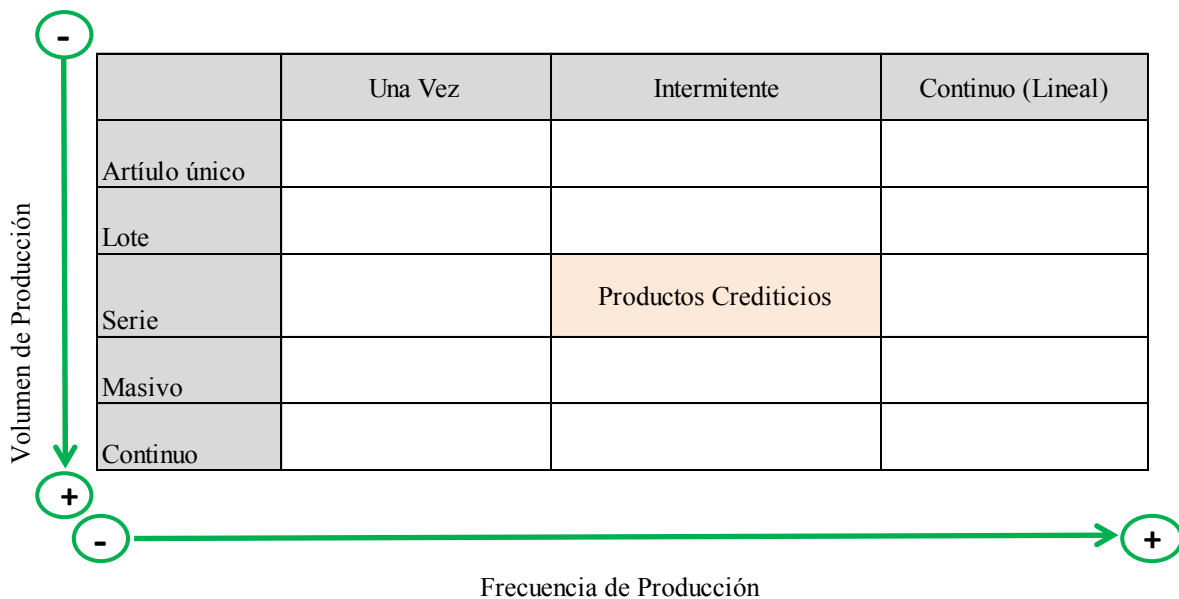


Figura 5. Matriz del proceso de transformación de la CACSMM.

Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia*, por F. A. D' Alessio, 2012, p. 29. México D.F., México: Pearson.

### 1.5.Relevancia de la Función de Operaciones

Las funciones operativas de la CACSMM son diseñadas por la Gerencia de Negocios. De ésta dependen las estrategias a utilizar en la Gestión de las Operaciones Crediticias, con los siguientes objetivos: (a) Optimizar los recursos tanto humanos como financieros, (b) Generar valor en el servicio brindado por los Ejecutivos de Negocios, (c) Buscar la sostenibilidad de la cartera, y (d) Minimizar las provisiones de morosidad.

El área de la Gerencia de Negocios de la CACSMM tangibiliza los productos en colocaciones. A continuación, se muestra el saldo de colocaciones en soles de los últimos cinco años, considerando el mes de julio para el presente año (2017) (ver Tabla 3). La estrategia de la nueva gestión, para el 2017, es la diversificación de cartera, para reducir el riesgo de morosidad al incrementar el número de socios beneficiarios el impacto de impago de alguno de ellos no afectará las provisiones y el índice de mora de la cartera global.

Tabla 3

*Evolución Anual del Saldo de Colocaciones en Soles (2013 al 2017 julio) de la CACSMM*

| Año       | Colocaciones (S/) | Variación (S/) | Crec. % |
|-----------|-------------------|----------------|---------|
| 2013      | 267'539,607       |                |         |
| 2014      | 343'770,650       | 76,231,043     | 28.49   |
| 2015      | 374'012,832       | 30,242,182     | 8.80    |
| 2016      | 330'866,550       | -43,146,282    | -11.54  |
| Jul. 2017 | 324'361,616       | -6,504,934     | -1.97   |

*Nota:* Tomado de "Informe de Gestión," por G. Cama, 2017, CACSMM.

El motivo de reducción del saldo de colocaciones del año 2016 que se observó anteriormente fue dado por una situación coyuntural de crisis reputacional ocurrido en el año 2015, ya que se creó pánico financiero debido a publicaciones en los medios de comunicación que indicaban que la SBS no respaldaba a las cooperativas, creando un sentimiento de desconfianza en los socios, esta situación fue aprovechada por la competencia desleal con la finalidad de provocar el retiro de fondos. De esta manera, se redujo la disponibilidad de recursos para el otorgamiento de créditos, además de que, por estrategia, se redujeron las colocaciones para evitar incremento de morosidad. El área de Gerencia de Negocios de la CACSMM es la que plantea estrategias para incrementar los resultados o reducir el impacto de factores negativos externos a la misma. Por ello la relevancia de la función de operaciones es alta en el resultado final del ejercicio anual, puesto que planifica, programa, direcciona y controla los productos, los procesos, la planta y las personas.

## 1.6. Conclusiones

Sobre la base de la información detallada en el Capítulo I se concluye que los productos que ofrece la CACSMM son diversos, generando rentabilidad mediante el spread financiero; sin embargo, es importante la evaluación correcta de las solicitudes de crédito en el proceso de otorgamiento, a fin de reducir o minimizar el riesgo de mora. Es importante identificar las áreas participantes dentro de cada unidad del ciclo operativo planteado por D'Alessio (2012), para entender el flujo de las operaciones de la CACSMM y continuar con el diagnóstico operativo. En cuanto a la clasificación de las operaciones se reconoce que al ser una organización de servicios, la experiencia del socio debe ser altamente satisfactoria.

Es necesario promover la adquisición de los productos crediticios en los socios, por lo que, es fundamental que el área de marketing analice las tendencias, proyecciones del mercado, investigación de mercados y campañas promocionales. Para poder lograr los objetivos, es prioritario contar con un equipo altamente motivado, ético y capaz, por lo que el área de Recursos Humanos debe redefinir sus objetivos orientados a la estrategia general de la CACSMM.

## Capítulo II: Marco Teórico

A continuación, se muestra el mapa de literatura del marco teórico que sustenta el Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSMM desarrollado en el presente trabajo; abordando cada tema como pieza clave del diagnóstico ejecutado (ver Tabla 4).

### 2.1. Ubicación y Dimensionamiento de Planta

La importancia de ubicación de una planta radica en la interacción que se va a tener entre el proceso de producción de un bien o servicio y toda la cadena de suministro hasta llegar al cliente final, desde el inicio de la idea de cualquier proyecto es determinante evaluar y decidir dónde estará ubicado el centro de operaciones y el impacto que éste tiene sobre los procesos, la eficiencia y la eficacia de la empresa. Según D'Alessio (2012), los factores determinantes para la ubicación son los mercados de proveedores y consumidores, el tipo de proceso (bien o servicio), el volumen y tecnología a usarse, y la disponibilidad de mano de obra; para la ubicación de una planta de producción es relevante considerar variables tanto de macro y micro localización que contribuyan a la toma de decisiones acertadas para iniciar operaciones, atender usuarios y otros factores que beneficien el funcionamiento de la actividades. La CACSMM está situada en la región de Ayacucho, la cual tiene como objetivo lograr la satisfacción de las necesidades financieras de esa región. Para esta ubicación se consideraron variables que permitieron analizar el mercado, segmentar y comprobar cuan beneficiosa era esta ubicación para la CACSMM, todo este filtro sirvió para el inicio de operaciones de la empresa. Para Medina, Romero y Pérez (2009), la elección de las variables de nivel macro, tienen una relación directa e intensa con el tipo de empresa considerada y sus características principales, dicho de otra manera, el análisis de estas variables influyen en los parámetros esenciales de costo de producción.

Se debe comprender que la ubicación es una de las decisiones más importantes para la operatividad de una empresa; Leyva, Mauricio y Salas (2013) manifestaron que la

Tabla 4

*Mapa de Literatura Usada en el Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSMM*

| Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSMM |  |  |   |   |                           |
|--|--|--|---|---|---------------------------|
| 2.1 Ubicación y Dimensionamiento de Planta     | 2.2 Planeamiento y diseño de productos | 2.3 Planeamiento y diseño del proceso                            | 2.4 Planeamiento y diseño de la planta      | 2.5 Planeamiento y diseño del trabajo                             | 2.6 Planeamiento agregado |
| D Alessio (2012)                               | Ruiz (2014)                            | Mallar (2010)  | Perez (2016)                                | Gómez (2010)  | Vásquez y Molina (2014)   |
| Medina, Romero y Perez (2009)                  | Ortega y Blázquez (2014)               | Muñoz (2009)   | Mejía, Wilches, Galofre y Montenegro (2011) | Fundación para la prevención de riesgos laborales y CEPYME (s.f.) | D Alessio (2012)          |
| Leyva, Mauricio y Salas (2013)                 | Brown (2008)                           | Ministerio de planificación nacional y política económica (2009) | Tapia, Arroyo, Luna, Goytia y García (2009) | Carro y Gonzáles (s.f.)   | Garrido (2013)            |
| Ley N°27671 (2002)                             | Soto (2011)                            | Superintendencia de Banca y Seguros (2012)                       | D Alessio (2012)                            | Roco (2009)   | Viveros y Salazar (2013)  |
| Ley N° 29783 (2002)                            |  | Gil y Vallejo (2008)   | Fernandez (s.f)                             | Escalante (2009)  | Higuita (2009)            |
|  |  | Ishikawa (2013)  | Higuita (2009)                              | Zubiri (2013)   |                           |
|  |  | Superintendencia de Banca y Seguros (2009)                       |   |   |                           |
| 2.7 Programación de operaciones productivas    | 2.8 Gestión de costos                  | 2.9 Gestión logística  | 2.10 Gestión y control de calidad           | 2.11 Gestión del mantenimiento                                    | 2.12 Cadena de suministro |
| Concepción (2007)                              | Rodríguez, Chávez,                     | D'Alessio (2012)   | Carlo (2008)                                | Ortiz, Rodríguez, Izquierdo (2013)                                | Secco (2017)              |
| Viveros y Salazar (2013)                       | Rodríguez &Chirinos (2007)             | Martín & Benítez (2007)  | D'Alessio (2012)                            | Garrido (s.f)   | D'Alessio (2012)          |
| Loayza (2016)                                  |  | Olivo, Orue, Martínez, Mayett, & Lopez, ( 2015)                  | Ríos (2009)                                 | Primero, García y Gonzáles  | Gonzáles (2010)           |
| Ramírez, Viteri, García y Carrión (2015)       | Horngren,, Datar & Rajan (2012)        | Franco (2014)  | Marín, Pardo y Bonavia (2008)               |   | Rodríguez (2013)          |
| Jackson, Grossmann, Hofman & Wassick (2008)    | Izar, Ynzunza y Sarmiento (2012)       | Carro & Gonzales (2013)  | Barraza (2009)                              | Gonzáles (2008)   | Tamayo y Piñeros (2007)   |
| Sánchez (2010)                                 | Sánchez (2013)                         | Ballesteros y Estrada (2010)                                     | Bermúdez, Betancurt y Muñoz (2016)          |   | MOF CACSMM (2017)         |
| Higuita (2009)                                 |  |  |   |   |                           |

distribución se planea para determinar criterios como distancias de recorrido, tiempo total de fabricación, flujo y costeo del manejo de materiales, retrasos o re-procesamientos y manejos físicos, espacio de utilización, flexibilidad, eficiencia, satisfacción y seguridad de los trabajadores.

Una buena distribución de estaciones de trabajo contribuye a la eficiencia global de las operaciones y puede reducir los gastos operativos. Leyva, Mauricio y Salas (2013) manifestaron que para determinar aspectos claves de la ubicación y dimensionamiento de una empresa, se puede echar mano de diferentes métodos y herramientas que contribuyan a establecer la adecuada dimensión e implementación de flujos para llevar a cabo las actividades y explorar el espacio de soluciones utilizando estrategias de aprendizaje para estructurar la información.

El dimensionamiento de la planta dependerá del número de trabajadores y su rendimiento en las horas laborales, para el Perú la jornada es de 48 horas semanales según ley 27671 Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo, y a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo según D.S.N° 005-2012-TR que da las condiciones laborales para asegurar la seguridad y salud del colaborador.

## **2.2. Planeamiento y Diseño de los Productos**

El planeamiento de un producto y servicio parte desde una idea la que se genera a través de la identificación de necesidades latentes de un sector no atendido o que carece de proveedores o sustitutos que satisfagan dicha necesidad, lo cual genera un mercado potencial el cual requiere de planeamiento y diseño de un producto. Ruíz (2014) manifestó que la suma de las partes al momento de planear y diseñar un producto es de vital importancia iniciando por la generación de ideas desde un enfoque holístico e integrando cada uno de los objetivos para llegar al fin propuesto; sustenta que lo holístico se trata de un modelo funcional donde todas sus partes se interrelacionan convirtiéndose en un todo.

Uno de los métodos que ha cobrado fuerza en el mercado al momento de diseñar productos y/o servicios es el *desing thinking*. Esta metodología se basa en la observación de la conducta humana respecto del producto para luego llegar a su desarrollo, usando la sensibilidad de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo tecnológicamente factible. Así, convierte una estrategia viable de negocios en valor para el cliente y una oportunidad para el mercado (Brown, 2008; Ortega & Blázquez, 2014).

Soto (2011) indicó la importancia del uso del Poka Yoke, el cual es una herramienta que es ayuda a trabajar en mejorar procesos evitando errores. La implementación permite trabajar según el tipo de error y características propias del servicio, los errores pueden ser: (a) omitir procedimientos, (b) hacer el trabajo en el orden equivocado, (c) no cumplir con los tiempos solicitados, (d) la no preparación previa a la prestación del servicio, (e) falta de atención, y (f) mala comprensión; identificar estos errores son una buena oportunidad para conocer las emociones del cliente, la percepción y la experiencia obtenida del servicio. Las soluciones se desarrollan mediante el contacto entre el cliente y el servidor, estos pueden ser medidos a través de las listas de verificación, instrumentos para medir cortesía y la respuesta obtenida del cliente en el momento de brindarle un excelente servicio.

Según la SBS (2012) se considera como Producto nuevo al producto lanzado por primera vez por la empresa o cuando se realiza un cambio en un producto existente que modifica su perfil de riesgo. Asimismo, considera en su ítem 3 los siguientes puntos: (a) información del nuevo producto o cambio importante, incluir descripción del producto, proceso operativo asociado, canales y mercado objetivo, breve descripción del cambio; (b) descripción de los riesgos identificados como consecuencia del lanzamiento del nuevo producto en el cual deberán incluirse claramente los tipos de riesgos asociados, teniendo como referencia mínima los indicados en el artículo 5° del Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos; y (c) resultados de la evaluación realizada, medidas de tratamiento



implementadas o propuestas a fin de gestionar el riesgo.

### 2.1. Planeamiento y Diseño del Proceso

Mallar (2010) identificó la necesidad de planificar un proceso basado en prever las necesidades y da a luz un producto y servicio de calidad que logre satisfacer tanto al cliente interno como al externo; para ello, es necesaria la comprensión de cada una de las actividades que se llevan a cabo en una organización y la alineación de éstas a los objetivos y a la estrategia empresarial, es necesario también comprender cómo los procesos añaden valor durante la transformación. Según Mallar (2010), un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) que ingresan al proceso operativo en el cual se agrega valor, obteniendo los resultados esperados (*outputs*). Muñoz (2009) manifestó que el posicionamiento operacional deseado tiene en cuenta en gran medida los atributos del producto.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) conceptualizó un diagrama como la representación gráfica del flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Hay que considerar que para elaborar un buen diagrama de flujo, debe estar relacionado con la eficacia y eficiencia del proceso, midiendo aspectos relacionados con las actividades (Gil & Vallejo, 2008). Entre las herramientas más usadas para mejorar los procesos está el Diagrama de Ishikawa que sirve para identificar las causas reales y potenciales de un problema, además permite establecer acciones.

La SBS (2009) en su Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional contempla que las instituciones del sistema financiero deben gestionar el riesgo operacional, el cual es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a cuatro factores que son: procesos inadecuados, fallas del personal, de tecnología de información o eventos externos; esto incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación. Respecto al factor procesos éste está



asociado a los procesos internos relacionados al diseño inapropiado, a las políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

## 2.2 Planeamiento y Diseño de Planta

La productividad depende de diversos factores uno de ellos son los flujos de producción y cómo estos añaden valor a la transformación de los *inputs*. La distribución de la planta juega un papel importante para cualquier proceso productivo, el cual da paso a la productividad. Considerando el dinamismo con el que el mercado opera se hace relevante que las organizaciones evalúen la distribución o redistribución de sus plantas productivas con el fin de aprovechar y distribuir mejor los espacios, con la finalidad de brindar mejores servicios, mejorar índices en los procesos productivos, crear un ambiente más atractivo y, sin duda, contribuir al logro de los objetivos. Pérez (2016) manifestó que la distribución en planta o *layout*, es el proceso de ordenamiento de los elementos que conforman el sistema productivo en el espacio físico, de manera que se alcancen los objetivos de producción de la forma más adecuada y eficiente posible.

Mejía, Wilches, Galofre y Montenegro (2011) manifestaron que una buena distribución de las áreas de trabajo pretende aumentar la eficiencia de las operaciones, aumentar la producción, reducir costos, favorecer los métodos de trabajo y garantizar la seguridad y salud de los operarios; el análisis de la distribución de una planta permitirá tener información más detallada de cómo los procesos y el flujo de los mismos se vienen efectuando y cuánto aporta a la productividad organizacional. Este análisis permitirá también visualizar el panorama, la identificación de tiempos muertos, la relación con otras áreas de trabajo y el complemento entre actividades de distintas áreas; la evaluación y análisis permitirá plantear soluciones a distintos problemas que podrían estar generándose por una distribución que no ha sido evaluada después de la puesta en marcha de la misma o que no se

ha alineado a la dinámica que la organización puede estar experimentando. Para ello, existen metodologías que permiten realizar este análisis, una de ellas es el *Systematic Layout Planning* o, según su traducción al español, Planeación Sistemática de la Distribución de Planta.

La planeación sistemática de la distribución de planta desarrollada por Muther, según Tapia, Arroyo, Luna, Goytia, y García (2009), es una forma organizada para realizar la planeación de una distribución con una serie de procedimientos y símbolos convencionales para identificar, evaluar y visualizar los elementos, y áreas involucradas en la planeación.

Tapia et al. (2009) dijeron que la planeación sistemática de la distribución de planta requiere de seis pasos: (a) recolección de datos, (b) análisis del flujo de materiales, (c) análisis de relaciones entre actividades, (d) elaboración del diagrama de relaciones final, (e) determinación de los requerimientos de espacio, y (f) verificación del espacio disponible.

D'Alessio (2012) manifestó que las distribuciones de planta pueden clasificarse según el flujo de trabajo y función del sistema productivo. Según flujo de trabajo, se tiene distribuciones: (a) por producto, (b) por proceso, (c) celular, (d) por posición fija, (e) de almacenamiento, (f) de marketing, y (g) de proyectos.

Por otro lado, Fernández (s.f.) manifestó que es evidente que la forma de ordenar los medios productivos influye en la concepción del edificio industrial, en los medios de manutención, almacenamiento a emplear, en las instalaciones y en los sistemas de comunicación. El objetivo principal de un análisis de distribución de planta es hallar un punto de equilibrio entre confiabilidad de los procesos y economía tanto en los tiempos de respuesta para realizar un producto, como también en tiempos muertos que generan costos en el producto final, es decir, se debe buscar un punto para cada elemento de manera que la distribución sea más económica para el trabajo (Higuita, 2009).

### 2.3 Planeamiento y Diseño del Trabajo

La satisfacción del cliente interno como externo tienen el mismo nivel de importancia en una organización. Esta satisfacción sin duda alguna influye en los niveles de productividad, en la calidad de los servicios y productos que se muestran al mercado, la importancia del planeamiento del trabajo está en designar adecuadamente las tareas a ejecutarse y en realizar el trabajo previo a la ejecución. Para ello, es indispensable diseñar el puesto, las tareas a realizar, la metodología del trabajo y las métricas que permitan medir qué resultados se obtienen; la metodología del *lean manufacturing* clasifica actividades de pérdida a los movimientos innecesarios, esperas, reprocesos o retrabajos; los desperdicios identificados en la empresa permiten entender el significado de valor para el negocio. Los ocho tipos de desperdicios se clasifican en: (a) muda por corrección, donde los defectos deben ser analizados desde su causa raíz; (b) muda de transporte, el desplazamiento de los productos de un lugar a otro no genera ninguna creación de valor, lo cual lleva a sobreutilización de mano de obra, transporte y energía; (c) muda de desplazamiento, los desplazamientos y los movimientos inútiles de los operarios en el puesto de trabajo no crean ningún valor añadido; (d) muda de espera, generada fundamentalmente por los tiempos de preparación, los tiempos en que una pieza espera a otra para continuar su procesamiento; (e) muda de stock, material no necesario que dificulta el flujo; (f) muda por procesamiento, la regla de oro es entender las especificaciones del cliente, los desperdicios son generados por fallas en materia de *layout*, disposición física de la planta y sus maquinarias, errores en los procedimientos de producción, incluyéndose también los errores en materia de diseño de productos y servicios; (g) muda por sobreproducción, la regla de oro es producir lo que el cliente necesita, cuando lo requiere y en la cantidad justa; y (h) muda por la creatividad no utilizada de los empleados, se pierde tiempo, ideas, aptitudes, mejoras y se desperdician oportunidades de aprendizaje por no motivar o no escuchar a los empleados (Gómez, 2010).

La importancia de la productividad no sólo radica en la rapidez con que se responde al mercado o con la disminución de costos por la implementación de una mejora continua en los procesos, sino también con las condiciones internas para el cuidado propio de la salud de los trabajadores de la institución, esto permitirá obtener además de productividad, un adecuado ambiente de trabajo cuidando y respetando la salud del trabajador que generará un ambiente más productivo, seguro y propicio para la innovación. La OHSAS 18001 tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones un modelo de sistema para la gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo, que sirva tanto para identificar y evaluar los riesgos laborales, los requisitos legales y otros requisitos de aplicación, como para definir la política, estructura organizativa, responsabilidades, funciones, planificación de actividades, procesos, procedimientos, recursos, registros, etc. (Fundación para la prevención de riesgos laborales y CEPYME Aragón, s.f.).

Carro y Gonzáles (s.f) y Roco (2009) manifestaron que el planeamiento y diseño de trabajo va más allá de simplemente la planificación de actividades a realizar para producir, la razón de ser de distintos procesos productivos está compuesta por seres humanos, los cuales necesitan efectuar una labor que satisfaga sus necesidades tanto económicas como personales cuya satisfacción se verá reflejada en el producto y servicio brindado, dado que un buen planteamiento de diseño de trabajo incluye también la motivación del trabajador, valores, ética que dan pie a una mayor efectividad en el puesto. El diseño del trabajo se define desde la perspectiva de cuatro componentes: (a) especialización y enriquecimiento del trabajo, (b) componentes psicológicos, (c) ergonomía y métodos de trabajo, y (d) sistemas de motivación e incentivos (Carro & González , s.f.).

Diseñar puestos ergonómicamente motivará al trabajador, incrementará la productividad y, por consiguiente, mejorará el nivel de vida. La ergonomía busca establecer la mejor relación entre el hombre y la máquina; para ello, aplica varios métodos que permiten

profundizar las actividades realizadas de acuerdo al puesto de trabajo (Escalante, 2009). Zubiri (2013) manifestó que está demostrado que existe una fuerte relación entre la alta satisfacción laboral y otros factores motivadores del trabajador, tales como: la organización, la gestión del cambio, la percepción de la dirección y el liderazgo de los funcionarios y/o la relación jerárquica.

## **2.4 Planeamiento Agregado**

Vásquez y Molina (2014) manifestaron que para iniciar un proceso productivo, es necesario conocer la demanda, para así realizar el pronóstico de producción alineado a la capacidad productiva de la organización, objetivos estratégicos, etc., la esencia de la planeación agregada está en minimizar los costos para el periodo de ejecución, mediante la combinación de los recursos adecuados en términos generales o globales. D'Alessio (2012) manifestó que el planeamiento agregado de las operaciones productivas son de corto plazo (hasta doce meses). El término agregado implica que la planeación se realiza en una sola medida de producción o en unidades homogéneas. Para Higuera (2009), la planeación agregada descompone los grandes planes estratégicos de una organización en planes elaborados para un mediano plazo, expresándolos en términos de líneas de productos. Tales planes apuntan a la satisfacción de la demanda a un costo mínimo, contemplando las restricciones de recursos del sistema de producción como la capacidad de producción, disponibilidad de personal, y demás objetos involucrados.

Sánchez y Garrido (2013) manifestaron que dada la implicancia que tiene la planificación agregada con relación a otras áreas de la organización es necesaria la comunicación fluida para la oportuna toma de decisiones y ejecución de actividades, pues existe la necesidad de una estrecha vinculación predominante y sistemática del área de producción y el proceso de planificación agregada con otras áreas funcionales de la empresa como son: compras y abastecimientos, ventas, producción, factor humano y finanzas con el

fin de concertar las decisiones correspondientes. Viveros y Salazar (2010) consideraron tres aspectos importantes para tener en cuenta en la planificación agregada de la producción: el beneficio de la compañía (ingresos financieros), la satisfacción del cliente, y el ambiente de trabajo.

## **2.5 Programación de Operaciones Productivas**

Para Concepción (2007) la planificación actúa como un sistema compuesto por un grupo de componentes, cada uno de los cuales tiene una función que cumplir y un concepto asociado. Viveros y Salazar (2010) manifestaron que bajo un enfoque clásico la planificación de la producción se da de manera jerárquica en cuanto a decisiones y plazos, en el que se logra una integración vertical entre los objetivos estratégicos, tácticos y operativos; los que idealmente también deben expresar la relación horizontal entre las diferentes áreas de la compañía. Ramírez, Viteri, García y Carrión (2015) definieron la eficiencia de la dirección de la organización como la utilización óptima de los recursos empleados en la gestión eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización. Un aspecto fundamental de los sistemas de producción es la medida de su desempeño. Jackson, Grossmann, Hofman y Wassick (2008) manifestaron que para obtener esta medida, se recurre frecuentemente a modelos matemáticos, con el fin de validar comportamientos concurrentes, sincronización de actividades, entre otros aspectos.

La simulación estocástica es uno de los métodos para obtener índices de desempeño cuyo comportamiento es no determinístico, esto significa que el estado subsecuente del sistema se determina tanto por las acciones predecibles del proceso, como por un elemento aleatorio. La mayoría de los sistemas de la vida real son estocásticos; su comportamiento puede ser medido y aproximado a distribuciones y probabilidades, pero rara vez pueden ser determinados por un solo valor (por ende no determinísticos); por ejemplo, el tiempo que un cajero de un banco requiere para procesar el depósito de un cliente depende de varios factores



(algunos de ellos pueden ser controlados, otros no; algunos son medibles, otros no), pero al final, realizando un conjunto de observaciones del tiempo de procesamiento de cada depósito del cajero, se puede realizar el ajuste de los tiempos a una distribución y “predecir” cuál será el tiempo de proceso en un modelo de simulación por eventos discretos (Sánchez, 2010).

Para la programación de las operaciones productivas se debe considerar el lograr una armonización entre las variables organizacionales, se debe pensar en la organización y su relación con la tecnología como un sistema socio técnico, de modo de poder ser consciente de los efectos de la organización como sistema social ante cambios tecnológicos, los cuales pueden producir transformaciones en el sistema técnico; en definitiva, poder adaptar la tecnología al sistema social y las necesidades organizacionales requiere enfrentar problemas mediante la prevención y análisis de control en los aspectos profesionales, un concepto es la planeación agregada, otro es determinar la ruta que el producto debe seguir a través de la planta. Es por ello que el programa debe unificar órdenes de trabajo dentro de un programa de actividades de producción, estas actividades demostrarán la programación cronológica, despacho y extensión que son básicas para la planeación y control (Higuera, 2009). Loayza (2016) dijo que la clave de la eficiencia es el cambio y la transformación, la reasignación de recursos, y flexibilidad en su uso.

## **2.6 Gestión de Costos**

Rodríguez, Chávez, Rodríguez y Chirinos (2007) manifestaron que el costo, es el sacrificio de recursos financieros para producir, adquirir bienes tangibles e intangibles para generar beneficios presentes o futuros, y cuando esto sucede el costo se expira para convertirse en gasto; pero también el costo puede ser de oportunidad, en el sentido de obtener un resultado financiero menor por no haber sido empleado en la mejor alternativa, y por tanto mide el beneficio perdido; la gestión de costo es de mayor profundidad que la determinación del costo porque consiste en tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados



sobre los procesos y actividades organizacionales, en cuanto a las estrategias y al cumplimiento de los costos, particularmente los de producción. Horngren, Datar y Rajan (2012) indicaron que el sistema de costeo por órdenes de trabajo tiene por objeto de costeo una unidad o varias unidades de un producto o servicio diferenciado, el cual se denomina orden de trabajo, cada orden, por lo general, usa diferentes cantidades de recursos, el producto o el servicio es con frecuencia una sola unidad.

Un sistema de costeo mejorado reduce el uso de promedios amplios para la asignación del costo de los recursos a los objetos de costos (tales como órdenes de trabajo, productos y servicios), y ofrece una mejor medición de los costos de los recursos indirectos que usan diferentes objetos de costos indistintamente de las formas variadas en que diversos objetos de costos usen los recursos indirectos (Horngren, Datar & Rajan, 2012). Sánchez (2013) definió la gestión basada en actividades como la filosofía de las actividades, la cual reconoce que toda empresa tiene un número de actuaciones superfluas y, por consiguiente, derroche de dinero, esto determina que las empresas tienen un potencial de mejora continua, lo cual se conseguirá si se reducen las tareas o actividades superfluas para consumir menos recursos, debemos destacar que el término superfluo se refiere a que la actividad no brinda valor agregado para el objeto de costo que la empresa ofrece a los clientes. Algo importante en esta gestión es la inclinación al manejo de las actividades, en lugar de la gestión de los costos, porque, si se llega a generar una información adecuada de las actividades superfluas, se podrá conseguir una importante reducción de actividades y de sus costos.

Izar, Ynzunza y Sarmiento (2012) manifestaron que la administración del inventario requiere tomar dos decisiones básicas: (a) ¿cuánto debe pedirse de un artículo al momento de hacer un nuevo pedido? y (b) ¿en qué momento debe hacerse el nuevo pedido?. La mayoría de los modelos de costos de inventario tratan de responder estos cuestionamientos buscando minimizar el costo total incurrido por el manejo del inventario, dentro de estos costos están:

(a) adquisición de los artículos, que aun cuando no es un costo propio del inventario propiamente, se incluye el costo unitario de cada artículo dependiendo del volumen de pedido, (b) colocación de nuevos pedidos, lo cual considera todas las actividades que se realizan para hacer un nuevo pedido, (c) conservar los artículos en inventario, que debe incluir todos los aspectos que tengan que ver con el almacenamiento del producto, (d) ocurrencia de faltantes, aun cuando sea un costo de oportunidad, ya que se deja de ganar dinero por no tener la mercancía cuando lo solicita el cliente, a lo que agregaría la posible pérdida de ventas futuras, y (e) Costos de calidad, que la mayoría de autores no consideran al analizar el costo de inventario.

## **2.7 Gestión de Logística**

La programación de operaciones productivas debe estar soportada por una adecuada y oportuna logística que permita el fiel cumplimiento de la misma (D'Alessio, 2012). Olivo, Orue, Martínez, Mayett y López (2015) manifestaron que ante las nuevas condiciones de alta competitividad, la adecuada gestión de la cadena de suministro y logística juegan un papel muy importante sea para grandes o pequeñas empresas. La función logística por sí misma tiene una gran importancia, pero a su vez genera un efecto de tracción para el desarrollo del sector privado y del crecimiento en el resto de los actores económicos de un país o región.

El proceso de compra y abastecimiento es uno de los eslabones iniciales de la cadena de suministro; constituye un mecanismo importante dentro de la estructura productiva de las empresas en el cual la oportunidad en el aprovisionamiento de bienes y servicios se considera trascendental, las funciones de compra son consideradas como el punto en común de contacto de los departamentos de una organización (Franco, 2014). Los inventarios son la cantidad de existencias de un bien o recursos utilizados en una organización (D'Alessio, 2012). La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales (2014) manifestó que se entiende por administración o gestión de inventarios, todo lo relativo al control y manejo de las

existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes.

Según Carro y Gonzáles (2013) la gestión de almacenes y estrategias de distribución es parte esencial de todo el sistema logístico y juega un papel principal en la provisión de nivel adecuado de servicio al cliente. Se puede definir como la parte de la cadena de suministro en la que se almacena el producto, materias primas, componentes, productos, etc. que proporciona información a la empresa sobre el estado y disposición de los artículos almacenados; todos los métodos de medición de inventarios comienzan con un recuento físico de unidades, volumen o peso; sin embargo, las mediciones de inventario se registran en tres formas fundamentales: (a) valor promedio del inventario agregado, (b) semanas de aprovisionamiento, y (c) rotación de inventarios.

Ballau, citado en Ballesteros y Estrada (2010), manifestó que los costos logísticos son los costos en que incurre la empresa para garantizar un determinado nivel de servicio a sus clientes y proveedores, existen varias formas de clasificación: (a) costos de distribución que son quizá lo más significativo dentro de los costos logísticos dado que incluyen los costos de transporte de productos terminados, inventarios de productos terminados, costo de procesamiento de pedidos, costos de administración y gastos generales asociados a la distribución; (b) costos de suministro físico es un costo similar al costo de distribución que tienen que ver con transporte y de inventarios de bienes de suministro o insumos, entre otros y (c) el costo del servicio al cliente no es un costo de cálculo fácil y debe determinarse una medida o base del servicio logístico para poder hacer comparación, por ejemplo la medición del servicio de distribución en función del porcentaje de entregas, promedio de inventario, número y porcentaje de pedidos atrasados, tiempo total del ciclo de pedidos para el procesamiento normal y para pedidos atrasados, entre otros.

## 2.8 Gestión y Control de Calidad

Yáñez (2008) definió la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con requisitos. Un sistema de gestión de calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para ello, la organización planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permita lograr ventajas competitivas. Juran (citado en D'Alessio, 2012) manifestó que la calidad no cae del cielo, hay que planearla, controlarla y mejorarla. La implementación de un sistema de gestión de calidad debe integrar todos los procesos, procedimientos, manuales y funciones, ejecución de programa y proyectos, mediciones de resultados, controles, etc. (Ríos, 2009).

Un sistema de gestión de calidad tiene implícito un proceso de mejora continua, que permite tratar de mejorar continuamente un sistema, es probable que a inicios la implementación resulte difícil; sin embargo, al atravesar por distintas fases ésta aportará resultados que se alineen estratégicamente con la empresa (Marín, Pardo & Bonavia, 2008). El mejoramiento continuo involucra a todos, gerente y trabajadores por igual (Imai, 1989, citado por Barraza, 2009).

El *six sigma* es una técnica usada para definir, medir, analizar, mejorar y controlar cualquier mejora que se desee implementar en una organización, aplicada al mejoramiento continuo de productos, servicios y procesos, con la finalidad de garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente final, mediante la reducción de defectos, eliminar actividades que no generan valor, disminuir ciclos de tiempo y entrega oportuna. Bermúdez, Betancurt y Muñoz (2016) indicaron que esta técnica permite controlar los procesos y garantizar una sostenibilidad de los resultados obtenidos en el tiempo por medio de una estandarización y formalización de los procedimientos ejecutados en cada una de las etapas que constituyen la metodología y a través de un adecuado seguimiento a las actividades.

## 2.9 Gestión del Mantenimiento

Ortiz, Rodríguez e Izquierdo (2013) manifestaron que el objetivo básico de cualquier gestión de mantenimiento, consiste en incrementar la disponibilidad de activos a bajos costos, permitiendo que dichos activos funcionen de manera eficiente y confiable dentro de un contexto operacional, a medida que los procesos productivos demandan mayor eficacia y calidad, la función del mantenimiento debe optimizarse.

Un programa de gestión de mantenimiento es una herramienta, como un destornillador o una llave fija, que al igual que el destornillador y la llave, no mantienen la planta sino que la utilizan para mantenerla. Garrido (s.f.) manifestó que las estrategias convencionales de "reparar cuando se produzca la avería" ya no sirven y que éstas fueron válidas en el pasado, pero ahora se es consciente de que esperar a que se produzca la avería para intervenir, es incurrir en unos costos excesivamente elevados (pérdidas de producción, deficiencias en la calidad, etc.); por ello las empresas industriales plantean llevar a cabo procesos de prevención mediante un adecuado programa de mantenimiento.

Según Gonzales (2008), la gestión del mantenimiento se divide en tres grandes tipos de mantenimiento: (a) mantenimiento correctivo, se efectúa cuando los fallos han ocurrido, su proximidad es evidente; (b) mantenimiento preventivo, se efectúa para prever los fallos con base en parámetros de diseño y condiciones supuestas de trabajo, se refiere a acciones, tales como: reemplazos, adaptaciones, restauraciones, inspecciones, evaluaciones, etc., hechas en períodos de tiempos por calendario o uso de los equipos; y (c) mantenimiento predictivo, prevé los fallos con base en observaciones que indican tendencias.

Para Primero, García y González (2015) el mantenimiento correctivo está orientado a corregir los defectos observados en los equipamientos o instalaciones, localizando las averías y reparándolas; el costo de reparación de un equipo suele ser mucho mayor en ésta que en la etapa preventiva. Gonzáles (2008) manifestó que es importante trazar la estructura del diseño

de la gestión del mantenimiento incluyendo en éste los componentes de conservación, confiabilidad, mantenibilidad, y un plan que fortalezca la capacidad de gestión de cada uno de los diversos estratos organizativos y empleados, sin importar su localización geográfica, asignando responsabilidades para asegurar su cumplimiento.

## **2.10 Cadena de Suministro**

Una cadena de suministro está compuesta por todas las partes involucradas de manera directa e indirecta en la satisfacción de la solicitud del cliente (D'Alessio, 2012). Al respecto, Secco (2017) manifestó que la nueva cadena de valor buscará la reducción significativa del *lead time* en toda la cadena, mejorar la sincronización entre demanda y producción, compartir información estandarizada y flexible en tiempo real; este modelo integra las oportunidades de mejora y los conceptos de colaboración entre los participantes de la cadena. González (2010) indicó que se puede definir a la Planeación Estratégica de la Cadena de Suministro como el esfuerzo sistemático que se realiza para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus clientes a través de productos o servicios brindados.

La Cadena de Suministro se define como la integración de la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en la contratación externa, adquisición, conversión y todas las actividades de gestión logística. En esencia, esta integra toda la gestión de la oferta y demanda dentro de la compañía y a través de diversas compañías; en este sentido, la gestión de la cadena de suministro engloba toda la cadena de creación de valor, desde el aprovisionamiento de materiales hasta el transporte pasando por la fabricación y el ensamblaje. Los miembros del equipo de gestión de la cadena de suministro garantizan el suministro puntual de los productos para cumplir con los estándares de calidad requeridos; la excelencia de la cadena de suministro contribuye a generar valor para el accionista porque controla el pulso de la firma: el flujo esencial de materiales e informaciones procedente de los

proveedores por toda la empresa hasta llegar a los clientes. (Rodríguez, 2013).

Tamayo y Piñeros (2007) manifestaron que la integración vertical es la incorporación de una acción productiva de la empresa en actividades complementarias con el bien o servicio, esta integración ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción y la cadena productiva se encuentra compuesta por fases sucesivas de la actividad principal que pueden comprender desde la producción hasta la etapa final.





### Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta

#### 3.1 Dimensionamiento de la Planta

Para el análisis de la Dimensión de la planta de la CACSMM se consideró según lo planteado por D'Alessio (2012) los siguientes puntos:

##### 3.1.1 Nivel de la demanda (Pronóstico)

A continuación, se muestra la meta de crecimiento de cartera respecto al número de desembolsos y monto de créditos planteados en el Plan Empresarial 2017 de la CACSMM, en la que la Sede Principal es la que tiene mayor impacto, ya que su cartera representó el 32.78% para el cierre 2016 y representa un 30.52% como cartera proyectada para el 2017. Se establecieron estas proyecciones tomando en cuenta el nivel de re pagos o amortizaciones de capital de las carteras de los Ejecutivos de Negocios (EN). Se consideró también el número de personal de cada agencia y las proyecciones de incremento de los mismos según el Cuadro de Asignación de Personal 2017. Al cierre de julio 2017 hay una reducción de cartera en S/2'812,197 lo que indica un faltante de 69.61% para llegar a cumplir la meta establecida en el Plan Empresarial 2017 (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Meta de Crecimiento de Saldo de Cartera al Cierre de Diciembre 2017*

| Agencia        | Diciembre 2016 (S/) | Diciembre 2017 (metas S/) | Meta crecimiento diciembre 2017 (S/) |
|----------------|---------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Sede principal | 108'470,104         | 112'510,104               | 4'040,000                            |
| TOTAL CACSMM   | 330'866,550         | 368'668,501               | 37'801,950                           |

*Nota.* Adaptado de "Plan Empresarial 2017," por CACSMM, 2017.

##### 3.1.2 Gama de Productos

Los EN pueden otorgar la variedad de productos que se encuentran vigentes según cada agencia, estos pueden ser: *Mipymes, Empresarial, Crediconvenio, Credipersonal, Agropecuario*. El producto *Wiñay Warmi* solo se otorga en la agencia Ramón Castilla y el producto *Rapidiario* solo se otorga en la Sede Principal por ser las agencias más grandes en

infraestructura y con mayor número de personal, veinte y diez EN respectivamente al cierre de diciembre 2016.

### **3.1.3 Respetto al rendimiento del recurso humano**

Los EN que forman parte del área de Negocios laboran ocho horas diarias según lo estipulado en la ley 27671, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en sobretiempo. Respetto a la capacitación que requiere el personal, se identificó que la CACSMM posee una Metodología de Evaluación para el Otorgamiento de Créditos a la Micro y Pequeña Empresa aprobado por Resolución N° 098-2016-CACSMM/CA-P; sin embargo, esta metodología no se aplica en las agencias u oficinas descentralizadas debido a la poca difusión y seguimiento en su ejecución. En cuanto a la cantidad total de EN, se identificó que las oficinas que poseen saldos de cartera menor a S/20'000,000 poseen menor número de personal, es así que el máximo número de EN es veinte, el mínimo un EN y el promedio es de tres EN por agencia.

### **3.1.4 Respetto al tipo de maquinaria que se utiliza**

La CACSMM posee equipos de cómputo y comunicación por cada EN. Asimismo, cuenta con el sistema Besterp que permite el funcionamiento de las operaciones de desembolsos, cuyo pago es de una tarifa plana indistintamente del número de créditos otorgados. También usa centrales de riesgo, Equifax o Radar Cooperativo, para el filtro de los potenciales socios que deseen un producto crediticio. Si bien la CACSMM cuenta con ambas centrales, se enfoca en utilizar en mayor proporción el Radar Cooperativo, ya que le permite minimizar el costo operacional por ser un servicio que cobra una tarifa plana, mientras que Equifax cobra por cada consulta.

### **3.1.5 Respetto a la Productividad**

El promedio de desembolsos en las empresas del mismo rubro en la ciudad de Ayacucho es de 21. Para la CACSMM un EN de la Sede Principal tiene como objetivo desembolsar mensualmente un mínimo de 14 operaciones que deben sumar S/252,678; esto

significa que a la semana debe lograr cuatro desembolsos de S/63,169 en promedio; sin embargo, el EN tiene un desembolso mensual al cierre de diciembre 2016 de once operaciones a nivel de toda la CACSMM, que suman S/139,139. Esto lleva a afirmar que el rendimiento por EN es bajo en comparación a su objetivo previsto y mucho más aún en comparación al mercado; es decir, la CACSMM podría mejorar el rendimiento de su equipo de EN mediante la gestión adecuada del potencial humano.

Para que la CACSMM pueda cumplir con la meta de S/112'510,104 de saldo de cartera establecida en el Plan Empresarial 2017 donde cada EN de la Sede Principal debe llegar a quince desembolsos que sumen S/252,678 (ver Tabla 6). El promedio de desembolsos en la Sede Principal es de doce al mes, los cuales suman S/208,540. Esto evidencia que en un mes de 26 días laborales se desembolsan doce créditos que tardan en promedio un día, teniendo 14 días sin trabajo aparente, lo cual puede deberse a varios factores, entre los cuales se puede encontrar la falta de compromiso laboral, conformismo del personal, falta de motivación intrínseca o extrínseca, entre otros factores.

Tabla 6

*Metas de Saldo de Cartera al Cierre de Diciembre 2017 por Ejecutivo de Negocios*

| Agencias       | Dic.2016<br>(S/) | Dic.2017<br>meta proyectada<br>(S/) | Desembolso Mínimo (S/) |                 |                 |
|----------------|------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|
|                |                  |                                     | Mensual                |                 | Sem             |
|                |                  |                                     | Agencia                | EN <sup>a</sup> | EN <sup>a</sup> |
| Sede Principal | 108,470,104      | 112,510,104                         | 5,053,575              | 252,678         | 63,169          |
| Total          | 330,866,550      | 368,668,501                         |                        |                 |                 |

*Nota.* Adaptado de “Reporte del Sistema Besterp,” por CACSMM, 2017c, y “Plan Empresarial 2017,” por CACSMM, 2017b.

### 3.1.6 Capacidad Financiera de la Inversión

La CACSMM cuenta con fondos disponibles líquidos, de los cuales el principal fondo es los depósitos de Plazo fijo (CACSMM, 2017b). A continuación, se muestra un incremento en las captaciones debido a una mayor acumulación de saldos en los depósitos a 180, 365, 720 días; los cuáles suman S/205'432,724; debido al exceso de liquidez es conveniente

disminuir las tasas de interés para desestimular las captaciones futuras de los depósitos a plazo fijo en estos tramos, o incrementar las colocaciones en número y saldo de créditos para evitar incurrir en elevados costos financieros. Además, se detallan importes disponibles hasta cinco años (1800 días), lo que da la posibilidad de otorgar créditos hasta el mismo periodo (ver Tabla 7).

Sin embargo, la mayor concentración de los fondos captados corresponde a plazos de un año y seis meses, lo que implica que debe realizar mayor frecuencia de desembolsos en estos plazos. No obstante debe cumplir con lo estipulado en la Resolución SBS 0540-1999; Sub Capítulo II, Límites y Prohibiciones, Artículo 23° Límites, literal b): “El monto total de los créditos que se otorgue a un socio directa o indirectamente, no podrá exceder el cinco por ciento del patrimonio efectivo de la cooperativa” (SBS, 1999).

Tabla 7

*Depósitos a Corto, Mediano y Largo Plazo Fijo*

| Plazo       | N° socios | Tasa (%) | jun-17      | jul-17      |
|-------------|-----------|----------|-------------|-------------|
| 90 días     | 1,322     | 4.00     | 14'982,445  | 14'512,054  |
| 180 días    | 3,222     | 6.50     | 52'168,688  | 56'923,074  |
| 270 días    | 164       | 7.00     | 3'306,351   | 3'541,808   |
| 365 días    | 6,383     | 7.50     | 99'816,802  | 117'888,026 |
| 540 días    | 74        | 8.00     | 2'209,915   | 3'209,571   |
| 720 días    | 427       | 8.50     | 27'776,512  | 30'621,625  |
| 1080 días   | 419       | 9.50     | 13'014,519  | 13'247,323  |
| 1440 días   | 45        | 10.00    | 1'068,118   | 1'386,618   |
| 1800 días   | 419       | 10.50    | 15'091,801  | 17'269,280  |
| Saldo Total |           |          | 229'435,151 | 258'599,378 |

*Nota.* Tomado de “Reporte del Sistema Bestep,” por CACSMM, 2017c.

### 3.2 Ubicación de la Planta

De acuerdo al enfoque de D'Alessio (2012) para giros de producción de servicios se deben considerar los factores de Tecnología, es decir, tener en cuenta si en la ubicación de la planta se tendrá acceso a la tecnología necesaria para el desarrollo de las operaciones. En este aspecto la CACSMM cuenta con acceso a la disposición de la tecnología necesaria para el desarrollo normal de las operaciones. Respecto al factor de programación, la CACSMM

otorga productos intangibles, por lo que el servicio que se presta a través de los colaboradores es percibido en un tiempo determinado, mientras dure el servicio (ver Figura 6).

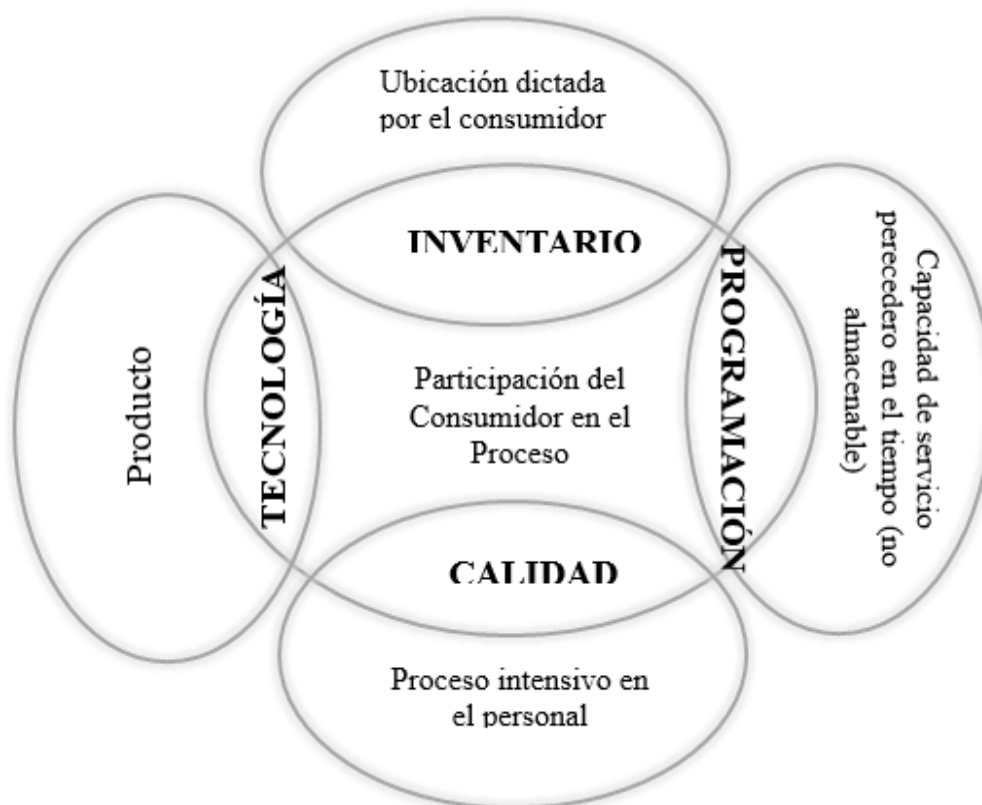


Figura 6. Esquema de planeamiento de las empresas productoras de servicios. Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2012, p. 112. México D.F., México: Pearson.

La ubicación actual de las agencias considera también la cercanía con el usuario, por lo cual se afirma que la CACSMM posee una ubicación estratégica cercana al socio. Por ejemplo, la Sede Principal de la CACSMM se encuentra en el departamento de Ayacucho, provincia de Huamanga, distrito de Ayacucho, específicamente en el Jr. San Martín 558 a una cuadra de la Plaza Mayor o Plaza de Armas. Se encuentra en pleno centro histórico de la ciudad de Ayacucho, además de formar parte del mismo (ver Figura 7). Por la zona del centro de la ciudad existe gran afluencia de peatones, ello en concordancia con estar en uno de los principales jirones, lo que le da consistencia en su ubicación y le permite estar más cerca de los usuarios.



*Figura 7.* Ubicación de la sede principal de la CACSMM.

Tomado de “Cooperativa Santa María Magdalena,” por Google Maps, 2017

(<https://www.google.com.pe/maps/place/Cooperativa+Santa+Mar%C3%ADa+Magdalena/@-13.1612366,-74.2260078,17.9z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x41ea77cba60f3641!8m2!3d-13.1625007!4d-74.2250423>).

### **3.2.1 Participación del consumidor en el proceso**

La CACSMM al tener la denominación de Ahorro y Crédito, ofrece productos intangibles que se vuelven tangibles cuando el socio recibe el crédito. El socio es quien pasa por todo el Proceso de Otorgamiento de Créditos y es el que medirá la calidad de servicio que brinda la organización.

### **3.2.2 Capacidad de servicio precedero en el tiempo**

La CACSMM, al cierre de julio del 2017, posee 118 EN, los cuales administran un portafolio de 293 socios en promedio. La cartera o portafolio contiene socios puntuales y socios en morosidad. En la Sede Principal se cuenta con 20 EN, cada uno de éstos gestiona en



promedio 433 socios; sin embargo, como ya se determinó, existe holgura de atención, por lo que se podría atender a mayor número de socios en su portafolio.

Las variaciones del nivel de EN están en función a las metas que se establecen en el Plan Empresarial, lo cual depende de la estrategia que las Gerencias deseen adoptar en un determinado ejercicio. En concordancia a ello, la CACSMM realiza estudios de pronósticos de demanda, establecimiento de metas, y proyecta el número de crecimiento de socios, saldo de cartera que se desee alcanzar al cierre de un año, es decir, realiza un análisis de factibilidad con el cual determina el incremento o no de personal.

### **3.2.3 Ubicación dictada por el consumidor**

Los socios pueden acceder a la CACSMM mediante su red de agencias las cuales se encuentran en siete regiones del país, es decir, cuando un socio se inscribe en una determinada agencia puede ser atendido en cualquier agencia; sin embargo, para efectos de orden los socios son zonificados, la mayor parte de los socios se ubican en el departamento de Ayacucho, por lo que se tiene la disponibilidad de ocho agencias, las cuáles son: Sede Principal, y las agencias Huanta, San Francisco, Cangallo, Tambo, Nery García, Vilcashuamán y Ramón Castilla. El proveedor de productos crediticios es la CACSMM, quién por intermedio de sus EN se aproxima al socio para ofrecerle la diversidad de productos crediticios. Sin embargo, también el socio puede apersonarse a cualquier agencia.

### **3.2.4 Proceso Intensivo de Selección del Personal**

La CACSMM cuenta con un Manual de Inducción, aprobado por el Consejo de Administración en sesión de fecha 22 de abril 2015, el cual tiene como objetivo facilitar la integración y adaptación del colaborador/a su puesto de trabajo, que le permite reconocer y familiarizarse con los valores, objetivos, metas u otros aspectos institucionales básicos para el desarrollo de las funciones que le han sido asignadas. Este manual está dirigido a los nuevos colaboradores con alcance a nivel nacional, colaboradores en proceso de rotación interna y a



colaboradores designados a cargos de confianza. El proceso de inducción para el Área de Negocios, administradores de agencia y analistas dura en promedio ocho días. Sin embargo, este tiempo es poco para poder dar a conocer las herramientas, habilidades técnicas, lineamientos, manuales, directivas, reglamentos de gestión, entre otros que requiere el nuevo personal para el desarrollo de sus labores. Lo cual origina rotación de personal, baja productividad de los EN, Administradores de Agencia, así como el elevado índice de mora origen.

Si bien la calidad de atención y del servicio es medido por la satisfacción del socio, es necesario considerar qué factores internos y herramientas provee la CACSMM a su cliente interno, colaboradores, para que estos se sientan motivados, alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos, así como medir cuán involucrados están con los principios cooperativos que hagan distinta la experiencia del socio al obtener un crédito y que sientan que es diferente a otra entidad financiera.

Para que un colaborador pueda ofrecer un producto, es necesario que conozca acerca de los requisitos del mismo, condiciones que debe tener un socio potencial, entre otros. En referencia a ello se tiene como ponderado de nota de calificación de 13.04, según información proporcionada por la Sub Gerencia de Gestión de Personas, de la última prueba escrita tomada el 17 de marzo del 2017; si bien se considera como nota aprobatoria, esta calificación denota que los colaboradores poseen un conocimiento básico, por lo que, es necesario incentivar al estudio y manejo de toda la información referente a los productos y otros beneficios que ofrece la CACSMM.

### **3.2.6 Producto Intangible**

En la CACSMM, la Unidad de Servicio es un socio que logró depositar sus aportes, ahorros o logró obtener un crédito en cualquiera de las modalidades y productos que otorga la CACSMM, por lo que se deduce que en el proceso central de desembolso de crédito el

producto final es el socio satisfecho al obtener el desembolso solicitado.

La capacidad de servicio crediticio de un EN se mide en función al número de socios al cual otorgaron un desembolso de crédito, así como la cantidad de dinero prestado, estas variables se miden con los llamados indicadores de productividad, que generalmente se expresan al término de cada mes. Por otro lado, La capacidad de las agencias se mide en función al número de EN que poseen en su agencia, lo cual generalmente va relacionado con el tamaño de cartera crediticia que administra cada colaborador o en su conjunto como agencia. A su vez, esta capacidad de las agencias de tener un número de EN llega a un límite cuando se ven afectadas las dimensiones de la planta u oficina, o la seguridad y salud del colaborador, tal como lo especifica la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo según D.S.N° 005-2012-TR.

### **3.3 Propuesta de Mejora**

Si bien para la realización de sus operaciones la CACSMM cuenta con un sistema informático tercerizado denominado Besterp, es necesario que invierta en su actualización u obtención de una versión más reciente que pueda contribuir a la rápida evaluación de los créditos mediante *scoring* de calificación , riesgos entre otros. Esto permite a los EN conocer la situación actual del solicitante, de acuerdo a las políticas de la CACSMM, para identificar si el proceso continúa o es denegado, disminuyendo así los tiempos en el filtro del socio para poder dedicarle tiempo a nuevos prospectos, lo que conlleva al incremento de la productividad.

En referencia a la Inducción del personal, es necesario que la CACSMM cuente con una escuela o Programa de Formación para EN que permita la transferencia del conocimiento, la metodología y técnica de la evaluación crediticia, donde se ponga en práctica casuísticas sobre clínica de ventas, cobranzas, evaluación de créditos con aplicación del Reglamento General de Políticas de Crédito 2013, la Directiva N° 006-2016-CACSMM-

CA, Normas que regulan el requerimiento de información mínima, contenido y orden de los Expedientes de Crédito de los Socios 2016, Reglamento de Productos de Créditos 2013, Resolución de Consejo de Administración N° 098 Manual de metodología de evaluación para el otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa, entre otros documentos de gestión de la CACSMM. Ello para reforzar los conocimientos puesto que en la evaluación sobre tecnología crediticia de la CACSMM tomada al nuevo personal de negocios se obtuvo en promedio de notas de 8.6, lo cual es indicador del desconocimiento de los documentos de gestión, de las condiciones, lineamientos de la CACSMM.

Para incrementar la productividad del EN es importante realizar el seguimiento a la fuerza laboral y verificar que realmente estén trabajando las 48 horas laborales por semana. Sumado a ello, es importante dar a conocer al personal las condiciones que deben cumplir para ser beneficiados con los bonos de productividad que otorga la CACSMM, puesto que el objetivo de la directiva de bonos es superar las metas establecidas en el Plan Empresarial, lograr un crecimiento sano y sostenido del portafolio de socios así como contar con una cartera de créditos rentable y de calidad.

En cuanto a la capacidad financiera de inversión, a continuación se muestra los desembolsos mensuales a nivel de toda la CACSMM de S/ 18'639,809 y S/18'956,584 en junio y julio, respectivamente, cuyos montos de desembolso según plazo y frecuencia evidencian mayor concentración en el tramo de 12 meses con S/3'913,642, seguido de 36 meses con S/3'308,650, 18 meses con S/2'702,450, 24 meses con S/2'224,005 y 48 meses con S/2'183,000 (ver Tabla 8).

Esto evidencia que tenemos exceso de liquidez en comparación a las cifras de captaciones de Ahorro a Plazo Fijo (ver Tabla 9). Por lo tanto, es recomendable reducir las captaciones de los depósitos a plazo fijo deben los tramos que se tiene exceso de liquidez como son los tramos de 90, 180, 365, 720 y 1800 días, puesto que al no poseer incremento en

Tabla 8

*Montos de Desembolsos según Plazo, Monto y Frecuencia*

| Plazo (meses) | Total Desembolsos (S/) | Frecuencia |
|---------------|------------------------|------------|
| 12            | 3'913,642              | 1,072      |
| 36            | 3'308,650              | 168        |
| 18            | 2'702,450              | 248        |
| 24            | 2'224,005              | 194        |
| 48            | 2'183,000              | 59         |
| 6             | 982,616                | 535        |
| 3             | 544,110                | 488        |
| 60            | 260,000                | 61         |

*Nota.* Tomado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSM, 2017c.

Tabla 9

*Proyección de Saldos de Captación por Plazos Requeridos en un Año*

| Plazo (meses) | TEA (%) | Captación Requerida para un año (S/) | Exceso de Captación (S/) |
|---------------|---------|--------------------------------------|--------------------------|
| 12            | 7.50    | 46'963,706                           | 70'924,319               |
| 36            | 9.50    | 39'703,800                           | -26'456,477              |
| 18            | 8.00    | 32'429,400                           | -29'219,829              |
| 24            | 8.50    | 26'688,060                           | 3'933,565                |
| 48            | 10.00   | 26'196,000                           | -24'809,382              |
| 6             | 5.00    | 11'791,392                           | 45'131,682               |
| 3             | 4.00    | 6'529,320                            | 7'982,734                |
| 60            | 10.50   | 3'120,000                            | 14'149,280               |

*Nota.* Tomado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSM, 2017c.

las colocaciones de créditos en estos tramos los gastos financieros se ven afectados debido a que se tiene que pagar tasas de interés pasivas por los depósitos a plazo fijo, sin antes haberlo trabajado para obtener una rentabilidad. Los niveles de reducción propuestos serían similares a la competencia, Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH), con la finalidad de mantener las tasas del mercado que ayuden a desacelerar las captaciones, pero cuidando la fuga no controlada de los socios ahorristas que pudieran afectar la disponibilidad de la liquidez (ver Tabla 10).

Tabla 10

*TEA de la Competencia- CACSCH*

| Plazo Fijo a | Tasa (%)<br>CACSCH |
|--------------|--------------------|
| 90 días      | 4.00               |
| 180 días     | 5.00               |
| 365 días     | 5.50               |
| 720 días     | 7.00               |
| 1800 días    | 10.00              |

*Nota.* Tomado de “Afiches,” por CACSCH, 2017.

La propuesta de la reducción de tasas pasivas plantadas aportará a la disminución del costo financiero pasando de la tasa de fondeo actual de 6.19% a 6.05% (ver Tabla 11), lo que a su vez impactará positivamente en los estados de resultados (ver Tabla 12).

Tabla 11

*Propuesta de Reducción de la Tasa de Fondeo para la CACSMM*

| Variables                       | Escenarios |            | Variación |
|---------------------------------|------------|------------|-----------|
|                                 | Actual     | Propuesto  |           |
| Fondos a Captar                 | 55,654,715 | 55,654,715 |           |
| Cartera                         | 37,801,951 | 37,801,951 |           |
| Repagos                         | 17,852,764 | 17,852,764 |           |
| Total                           | 55,654,715 | 55,654,715 |           |
| Tasa de Colocación              | 32.92%     | 32.92%     |           |
| Plazo                           | 23.53      | 23.53      |           |
| Tasa de Fondeo                  | 6.19%      | 6.05%      | -0.14%    |
| Ratio de Incumplimiento         | 6.00%      | 6.00%      |           |
| Gastos Administrativos          | 41.7%      | 41.7%      |           |
| Gastos de Personal Anualizados  | 53.00%     | 53.00%     |           |
| Gastos de Servicios Anualizados | 47.00%     | 47.00%     |           |
| Depreciación, amortización      | 3.70%      | 3.70%      |           |
| Otros Ingresos y Gastos         | 1.80%      | 1.80%      |           |
| Impuesto a la Renta (No aplica) | 0%         | 0%         |           |

Evidenciándose un incremento de 0.5 en el margen financiero bruto pasando de 79.1% a 79.6%; asimismo el margen financiero neto variará en 0.46% pasando de 58.8% a 59.3% obteniéndose como utilidad neta el 15.7% de los ingresos financieros, por lo que la utilidad generada será mayor en S/144,685.

Tabla 12

*Costo - Beneficio de la Implementación de la Propuesta de las Tasas Pasivas por Tramos*

| Estado de Resultados a<br>Diciembre 2017 (S/) | Situación actual |       | Situación propuesta |       |
|---|------------------|-------|---------------------|-------|
|   | Monto (S/)       | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                          | 31'426,977       | 100.0 | 31'426,977          | 100.0 |
| Gastos Financieros                            | 6'570,728        | 20.9  | 6'426,043           | 20.4  |
| Margen Financiero Bruto                       | 24'856,249       | 79.1  | 25'000,934          | 79.6  |
| Provisiones por<br>incobrabilidad de créditos | 6'374,327        | 20.3  | 6'374,327           | 20.3  |
| Margen Financiero Neto                        | 18'481,922       | 58.8  | 18'626,607          | 59.3  |
| Gastos Administrativos                        | 13'105,049       | 41.7  | 13'105,049          | 41.7  |
| Gastos de Personal                            | 6'945,676        | 22.1  | 6'945,676           | 22.1  |
| Gastos de servicios por<br>terceros           | 6'159,373        | 19.6  | 6'159,373           | 19.6  |
| Margen Operacional Neto                       | 5'376,872        | 17.1  | 5'521,557           | 17.6  |
| Depreciación, amortización                    | 1'162,798        | 3.7   | 1'162,798           | 3.7   |
| Resultado de la Operación                     | 4'214,074        | 13.4  | 4'358,759           | 13.9  |
| Otros Ingresos y Gastos                       | 565,686          | 1.8   | 565,686             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                    | 4'779,760        | 15.2  | 4'924,445           | 15.7  |
| Impuesto a la Renta                           | 0                | 0     | 0                   | 0     |
| Utilidad Neta                                 | 4'779,760        | 15.2  | 4'924,445           | 15.7  |
| Resultados financieros                        |                  |       |                     |       |
| Total de ingresos                             | 31'992,663       |       | 31'992,663          |       |
| Total de Egresos                              | 27'212,903       |       | 27'068,218          |       |
| Inversión                                     | -                |       | -                   |       |
| Utilidad Generada                             | 4'779,760        |       | 4'924,445           |       |
| Costo Beneficio                               | 0.176            |       | 0.182               |       |

**3.4 Conclusiones**

Las agencias de la CACSMM están ubicadas en zonas estratégicas con acceso al tránsito vehicular y peatonal, permitiéndole estar cerca al socio lo cual es prioritario en una organización que brinda servicios. Si bien muchas veces se adquiere locales por experiencia

empírica es necesario acompañarlo con un análisis de factibilidad, donde se muestre los pronósticos de concurrencia, ventas, y acceso. Así como también se debe tener presente las condiciones que debe cumplir la planta para un óptimo desempeño del personal enmarcado dentro del cuidado de salud ocupacional.

Para el establecimiento de metas es necesario que la CACSMM considere el planeamiento agregado, ello en correspondencia a que analizará los recursos humanos, físicos, materiales, financieros así como el dimensionamiento de la planta necesarios para cumplir con las proyecciones durante el ejercicio anual. La CACSMM tiene un promedio de once desembolsos al mes, siendo bajo en comparación al sector financiero, el cual es de 21 desembolsos por mes, con lo cual se puede incrementar la productividad de cada EN.

Un aspecto importante también para elevar la productividad es tener los recursos que facilite el proceso de otorgamiento de crédito, por lo cual, se necesita actualizar su sistema de evaluación, donde el scoring proporcione información al EN que le permita denegar el crédito o seguir con el proceso de otorgamiento, optimizando sus tiempos.



### Capítulo IV: Planeamiento y Diseño de Productos

La CACSMM en su base de datos del total de cartera tiene 46 productos los cuales se agrupan en nueve categorías o productos mencionados en el Capítulo I, cuyo porcentaje de participación en relación al saldo de cartera de créditos de productos vigentes se muestran a continuación y, adicionalmente, el total de productos no vigentes para dar como resultado el total de saldo de colocaciones (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Cuadro de Participación de Productos por Saldo de Cartera de Créditos*

| Productos         | Saldo de colocaciones (S/ ) |             | Tasa de Crecimiento del Sector (%) | Cuota de mercado |
|-------------------|-----------------------------|-------------|------------------------------------|------------------|
|                   | Dic-16                      | Jul-17      |                                    |                  |
| 1. Empresarial    | 127'824,510                 | 123'017,535 | -3.8                               | 1.19             |
| 2. Mipymes        | 101'520,751                 | 102'983,096 | 1.4                                | 0.84             |
| 3. CrediPersonal  | 22'701,113                  | 23'619,791  | 4.0                                | 0.19             |
| 4. CrediConvenio  | 24'015,596                  | 22'049,803  | -8.2                               | 0.18             |
| 5. Agropecuario   | 19'810,994                  | 18'463,843  | -6.8                               | 0.15             |
| 6. Cubierto       | 11'799,634                  | 12'854,255  | 8.9                                | 0.10             |
| 7. Sola Firma     | 6'935,740                   | 7'149,586   | 3.1                                | 0.06             |
| 8. Rapi diario    | 1'040,877                   | 1'058,667   | 1.7                                | 0.01             |
| 9. Wiñay Warmi    | 1'070,845                   | 977,701     | -8.7                               | 0.01             |
| Total Vigentes    | 316'720,060                 | 312'174,277 | -2.0                               | -                |
| No Vigentes       | 14'146,490                  | 12'187,339  | -                                  | -                |
| Total de créditos | 330'866,550                 | 324'361,616 |                                    |                  |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

Para los productos vigentes se realizó el análisis de acuerdo a la Matriz de Boston Consulting (BCG) con la finalidad de determinar el cuadrante donde se encuentran situados. Para realizar la matriz se halló la tasa de crecimiento de sector de cada uno de los productos vigentes con respecto a los datos del último cierre de año Diciembre 2016 (Dic-2016) versus la data al cierre de Julio 2017 (Jul-17) y la cuota de mercado que es la división de las colocaciones versus el producto con mayor participación de mercado.

El promedio de la Tasa de Crecimiento de la CACSMM es de -0.9% resultado de la sumatoria de la tasa de crecimiento de cada producto (-8.2%) y dividido entre la cantidad de

productos vigentes (nueve). Este promedio fue considerado como el límite divisor de la Matriz para ubicar los resultados en el cuadrante correspondiente. A continuación se muestran los productos ubicados en la matriz BCG, donde el producto *Empresarial* es considerado como un producto vaca lechera ya que tiene bajo crecimiento y alta cuota de mercado generando una buena cantidad de ingresos para sostener su posición en el mercado; los productos *Mipymes*, *CrediPersonal*, *Cubierto*, *SolaFirma* y *Rapidiario* se ubican en el cuadrante Interrogante los cuales tienen una tasa de crecimiento por encima de la tasa promedio de la CACSMM, estos necesitan de una gran inversión para potenciarlos; y, finalmente, los productos *CrediConvenio*, *Agropecuario* y *Wiñay Warmi* se ubican en el cuadrante Perro debido a que no tienen crecimiento ni cuota de mercado representativa (ver Figura 8).

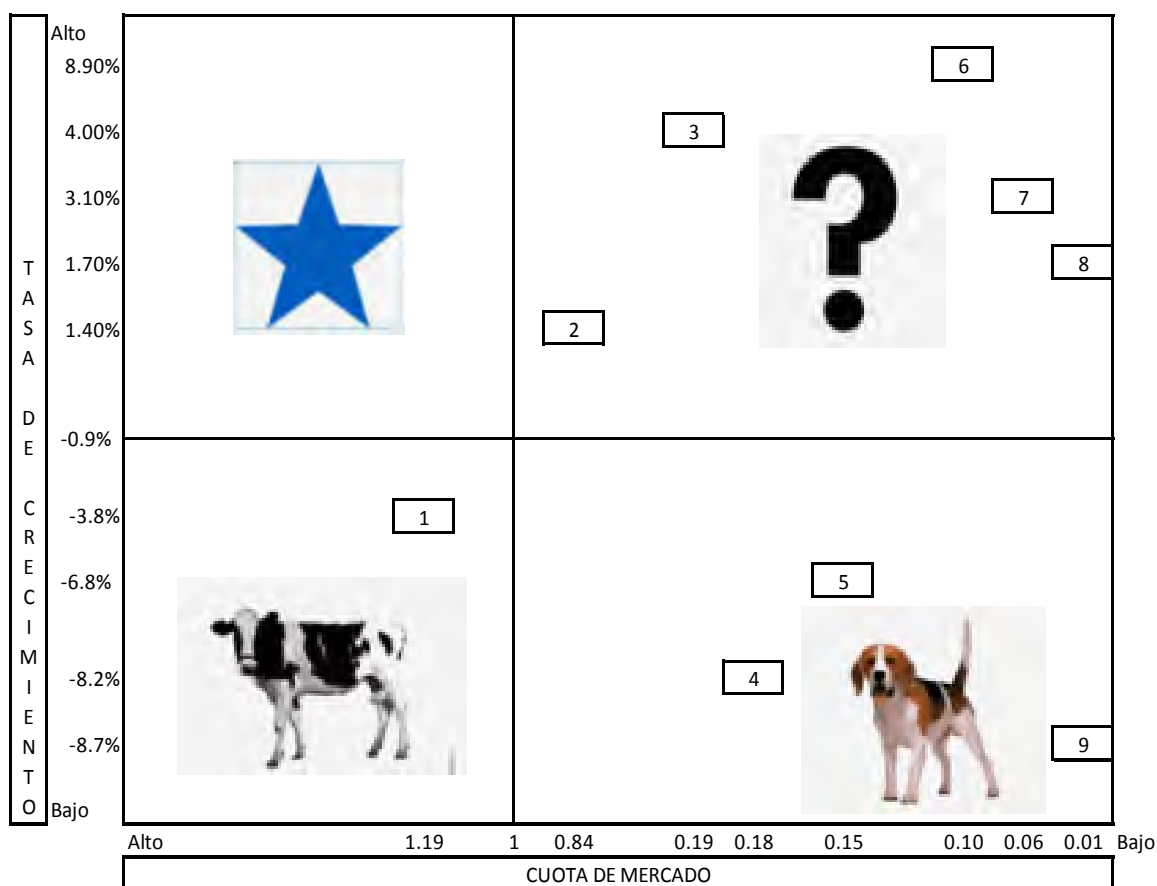


Figura 8. Matriz BCG de los productos vigentes de la CACSMM. Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2016, pp. 288-293. México D.F., México: Pearson.

Una particularidad observada dentro de los productos vigentes es que no figura algún producto hipotecario, lo cual no quiere decir que la CACSMM no ha trabajado con créditos hipotecarios sino que estos productos fueron suspendidos por decisión de la Gerencia de Negocios. A continuación, se muestra que la cartera hipotecaria representa el 0.6% del saldo de colocaciones al cierre de Julio 2017 (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Cuadro de Participación por Tipo de Crédito*

| Tipo de Crédito          | Saldo de colocaciones<br>(S/ ) | Porcentaje de participación<br>(%) |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Mediana Empresa          | 89'555,428                     | 27.6                               |
| Pequeña Empresa          | 95'845,001                     | 29.5                               |
| Microempresa             | 70'871,183                     | 21.8                               |
| Consumo No Revolvente    | 65'985,438                     | 20.3                               |
| Hipotecario              | 2'104,566                      | 0.6                                |
| <b>Total de créditos</b> | <b>324'361,616</b>             |                                    |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

Además, se muestran 15 productos que actualmente no se encuentran vigentes, con un saldo de S/12'187,339 que representa 3.8% del total de colocaciones a julio 2017 (ver Tabla 15). Seis de éstos productos fueron suspendidos debido al índice de morosidad contable (superior a 40%) lo cual ocasiona gastos por provisión. Otros cuatro productos tienen un índice de morosidad menor al 6.7% y mayor a 1%, de éstos uno es hipotecario y tres de consumo; finalmente, los cinco productos restantes tienen un índice de morosidad del 0%, de los cuales cuatro son hipotecarios y uno es consumo.

Esto muestra que existe una debilidad en el desarrollo de nuevos productos hipotecarios lanzados al mercado, lo que obedece a un insuficiente control de calidad en la admisión de créditos, tal es el caso de Casa Bonita donde no se ha segmentado de manera adecuada el público objetivo.

Tabla 15

*Productos No Vigentes*

| N°                | Tipo de Producto No Vigente | Clasificación del crédito | Saldo de colocaciones (S/ ) Julio -2017 | Porcentaje de participación (%) | Nivel de morosidad (%) |
|-------------------|-----------------------------|---------------------------|---|---------------------------------|------------------------|
| 1                 | Administrativo              | Consumo                   | 394,094                                 | 3.24                            | 1.3                    |
| 2                 | Produce                     | Pymes                     | 452,749                                 | 3.71                            | 84.5                   |
| 3                 | Casa Bonita                 | Hipotecario               | 2,297                                   | 0.02                            | 100                    |
| 4                 | Con Fondo Mi Vivienda       | Hipotecario               | 1'184,825                               | 9.72                            | 3.0                    |
| 5                 | Credi Bienestar             | Consumo                   | 639,028                                 | 5.24                            | 6.7                    |
| 6                 | Credi Depa                  | Hipotecario               | 360,122                                 | 2.95                            | 0.0                    |
| 7                 | Credi Gasto                 | Consumo                   | 2,292                                   | 0.02                            | 100.0                  |
| 8                 | Credi Herramienta           | Consumo                   | 7,431                                   | 0.06                            | 50.8                   |
| 9                 | Credi Móvil                 | Consumo                   | 8'841,294                               | 72.54                           | 5.6                    |
| 10                | Crédito Mi Ccato            | Hipotecario               | 24,077                                  | 0.20                            | 0.0                    |
| 11                | Crédito Misión Comercial    | Consumo                   | 18,317                                  | 0.15                            | 0.0                    |
| 12                | Mi Ccato                    | Hipotecario               | 114,133                                 | 0.94                            | 0.0                    |
| 13                | Mi Qato Trabajadores        | Hipotecario               | 100,580                                 | 0.83                            | 4.8                    |
| 14                | Rapicampaña pymes           | Pymes                     | 26,125                                  | 0.21                            | 100.0                  |
| 15                | Viva Mejor                  | Hipotecario               | 18,274                                  | 0.15                            | 0.0                    |
| Total de créditos |                             |                           | 12'187,338                              |                                 | 8.5                    |

Nota. Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

#### 4.1 Secuencia del Planeamiento a Considerar

La CACSMM, con el fin de aumentar su saldo de colocaciones en créditos hipotecarios, está lanzando un nuevo producto denominado *Viva Bien*, el cual se orienta a la adquisición de departamentos en Condominios Esmeralda (92 en total), originado para apoyar a una de las empresas del grupo económico Alquileres Santa María SAC.

El desarrollo de este nuevo producto no cuenta con un procedimiento formalizado y difundido a las áreas involucradas; por ello, se considera que se realizó el desarrollo de manera empírica. Los documentos que se consideran como sustento de diseño de un nuevo producto no cuenta con las especificaciones necesarias para su lanzamiento, es decir, no se contiene la segmentación adecuada, y la coherencia de la capacidad adquisitiva que deben tener los socios beneficiarios con el precio del inmueble, el documento solo contiene nombre del producto, ámbito geográfico, beneficiarios, destino del crédito, sujeto de crédito, requisitos para solicitar del crédito, montos, plazos, inicial que se solicitará, condiciones del

crédito, tasa activa, fuentes de financiamiento, tasa de mora, encaje o apalancamiento, lugar de desembolso, cartera proyectada y garantías. A continuación, se muestra la secuencia de actividades realizadas para el diseño del producto y los entregables finales están basados a lo mencionado por el autor D'Alessio (2012) (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Actividades del Diseño de Nuevos Productos Adaptado a las Actividades Ejecutadas en la CACSMM*

| Etapa                    | Actividad realizada   | Entregable   |
|--------------------------|---|--|
| 1. Generación de ideas   | Las propuestas son realizadas por los Administradores de Agencia de acuerdo a la realidad de su radio de acción.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de propuesta de nuevo producto</li> </ul>   |
| 2. Selección de producto | Recogida la propuesta es revisada por el Gerente de Negocios, el cual lo deriva al Dpto. de Marketing.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de coordinación dirigida a Marketing</li> </ul>  |
| 3. Diseño preliminar     | El Dpto. de Marketing de manera conjunta con la gerencia de negocios recaba información y elabora informe que incluye: introducción, base legal, justificación e importancia, objetivos de la propuesta, análisis de la demanda, conclusiones y recomendaciones. El Gerente General revisa la propuesta, la aprueba y lo eleva al Consejo Directivo para su aprobación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Nuevo Producto elevado a Gerencia General</li> <li>• Presentación y aprobación de la nueva propuesta de producto; así como aprobación del Consejo Directivo</li> </ul> |
| 4. Diseño final          | El Dpto. de Marketing comunica a las áreas el producto aprobado para su revisión y realizar las adecuaciones en el sistema.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de Coordinación de Marketing a gerente de negocios</li> </ul>  |
| 5. Selección del Proceso | El Gerente de Negocios a través de la oficina de Productos Crediticios realiza la adecuación y requerimientos del nuevo producto verificando que requerimientos son necesarios para el mismo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de producto final</li> </ul>  |

*Nota.* Adaptado del *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2012, p. 121. México D.F., México: Pearson

Las principales deficiencias encontradas en el documento de aprobación del producto *Viva Bien* fueron las siguientes: (a) no existe un estudio de mercado el cual justifique el lanzamiento del producto, como, por ejemplo, segmentación adecuada en la zona donde se ofrece el producto; (b) sustentar si el precio de venta de los departamentos ofrecidas están

acorde al mercado y si los clientes están dispuestos a pagarlo; (c) procedimiento para colocar el producto; y, por último, (d) indicadores financieros, como los costos operativos, rentabilidad, retorno de inversión, entre otros que permitan tomar una adecuada decisión al Consejo de Administración.

Para conocer la rentabilidad real de este producto la ficha técnica deberá incluir datos como tasa de fondeo, prima del fondo de seguro de depósito y costos operativos que supondrá el producto. A continuación, se muestra las variables a considerar para establecer el Estado de Resultados Proyectado del producto *Viva bien* y su cálculo de rentabilidad, se ha considerado el monto de inversión en publicidad, brindado por la Oficina de Marketing de S/20,000 (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Variables para Armar el Estado de Resultados y la Rentabilidad del Producto Viva Bien*

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| Monto Captado                   | 10'000,000.00 |
| Monto a Desembolsar             | 10'000,000.00 |
| Monto Promedio Desembolsado     | 109,000.00    |
| Número Créditos Desembolsados   | 92            |
| Tasa de Colocación (%)          | 14.03         |
| Plazo del crédito (meses)       | 120           |
| Tasa de Fondeo (%)              | 7.3           |
| Ratio de Incumplimiento         | 3.00%         |
| Gastos Administrativos          | 13.45%        |
| Gastos de Personal Anualizados  | 53.00%        |
| Gastos de Servicios Anualizados | 47.00%        |
| Depreciación                    | 3.7%          |

Además, se muestra el estado de resultados donde los gastos financieros representa 53.3% de los ingresos, los gastos administrativos 13.45% generando una utilidad neta del 6.9% respecto a los ingresos financieros (ver Tabla 18). Por otro lado, se presentan los resultados financieros donde se muestra que la inversión adicional en marketing de S/20,000 realizada dará como resultado un beneficio de S/891,118; el costo-beneficio es de S/0.07 (ver Tabla 19). Tomando en cuenta que es un crédito hipotecario a largo plazo (10 años), este

resultado no es muy atractivo porque el dinero utilizado para este producto puede destinarse a colocar a otros de corto plazo que generan mayores ingresos financieros.

Tabla 18

*Estado de Resultados del Nuevo Producto Viva Bien*

| Estado de Resultados         | Monto      | Análisis Vertical |
|------------------------------|------------|-------------------|
| Ingresos Financieros         | 13'201,224 | 100.00%           |
| Gastos Financieros           | 7'066,572  | 53.53%            |
| Margen Financiero Bruto      | 6'134,652  | 46.47%            |
| Gasto por perdidas esperadas | 2'959,524  | 22.42%            |
| Margen Financiero Neto       | 3'775,128  | 24.05%            |
| Gastos Administrativos       | 1'775,565  | 13.45%            |
| Margen Operacional Neto      | 1'399,564  | 10.60%            |
| Depreciación                 | 488,445    | 3.7%              |
| Utilidad Neta                | 911,118    | 6.90%             |

Tabla 19

*Resultados Financieros del Producto Viva Bien*

| Resultados Financieros (S/)          |               |
|--------------------------------------|---------------|
| Total Ingresos                       | 13'201,224.00 |
| Total Egresos                        | 12'290,106.00 |
| Utilidad Generada                    | 911,118.00    |
| Monto de la Inversión Nuevo Producto | 20,000.00     |
| Beneficio (Utilidad - Inversión)     | 891,118.00    |
| Costo - Beneficio (B/C)              | 0.07          |

#### 4.2 Aseguramiento de la Calidad del Diseño

Como se mencionó anteriormente, la etapa final del diseño del producto es el Lanzamiento de la nueva propuesta. No obstante la CACSMM, en su plan de lanzamiento, solo consideró: introducción, objetivos, inversión estimada (de qué fondos se conseguirá el dinero para la colocación), garantías a usar, publicidad, monitoreo, evaluación del plan de trabajo y conclusiones, además del seguimiento por cada responsable asignado y plazo de implementación; lo que indica que el plan de lanzamiento del producto *Viva bien* se basó solo en aspectos cualitativos. El aseguramiento de la calidad de diseño se puede realizar mediante



la herramienta Poka Yoke aplicada a una empresa de servicios permite identificar el tipo de error (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Clasificación según el Tipo Error de las Empresas de Servicio*

| Tipo de error | Actividad realizada  | Causa  |
|---------------|----------------------|--|
| Servidor      | Tarea De tratamiento | No contar con un procedimiento adecuado<br>Comportamiento descortés, trato inadecuado a clientes que no califican en el segmento |
|               | Tangibles            | Publicidad errónea del producto  |
| Cliente       | Preparación          | Desconocimiento de los colaboradores del segmento de mercado que se va a colocar el crédito                                      |
|               | Resolución           | Desconocimiento de la percepción del cliente al haber ya colocado el producto  |
|               | Encuentro            | Falta de atención al cliente cuando indica ciertos datos para la evaluación de su crédito  |

*Nota.* Adaptado de “Perspectiva de la gestión de la innovación desde los mecanismos a prueba de falla Poka Yoke,” por Soto, 2011, p. 52 – 59.

#### 4.3 Propuestas de Mejora

A continuación, se muestra la morosidad de los productos vigentes sobre la base de lo mostrado anteriormente, el resultado de la interrelación de acuerdo a la matriz BCG; los productos *Mipymes*, *Credipersonal* y *Rapidiario* catalogados como productos interrogante, los cuales poseen una alta tasa de morosidad por lo que es necesario realizar un análisis de las causas para el rediseño del producto adecuando las condiciones actuales del mercado (ver Tabla 21). Para el caso de los productos perro como el producto *Agropecuario*, *Crediconvenio* y *Wiñay warmi* se debe realizar una reestructuración en su proceso de créditos, análisis de riesgos y un estudio de mercado para establecer a qué mercado objetivo debe dirigirse.

Respecto a los productos no vigentes hipotecarios (incluido el producto *Viva bien*), se propone agrupar en un solo producto, que puede denominarse *Hipotecario* para su relanzamiento, tomando en cuenta un procedimiento diferente al de otorgamiento de créditos empresariales y estableciendo controles necesarios que permiten mitigar los riesgos. Esto

permitirá el aumento de la participación de la cartera hipotecaria, la cual actualmente tiene un 0.6%, y por ende disminuir el índice de morosidad de la CACSMM.

Tabla 21

*Cuadro de Morosidad de Productos Vigentes*

| Tipo de Producto No Vigente | Saldo de colocaciones (S/)<br>Julio 2017 | Saldo vencido (S/)<br>Julio -2017 | Morosidad (%) |
|-----------------------------|--|-----------------------------------|---------------|
| 1 Agropecuario              | 18'463,843                               | 3'411,222                         | 18.5          |
| 2 Crediconvenio             | 22'049.803                               | 959,294                           | 4.4           |
| 3 Credipersonal             | 23'619,791                               | 3'083,456                         | 13.1          |
| 4 Crédito Wiñay Warmi       | 977,701                                  | 91,705                            | 9.4           |
| 5 Cubierto                  | 12'854,255                               | 59,511                            | 0.5           |
| 6 Empresarial               | 123'017,535                              | 7'847,668                         | 6.4           |
| 7 Mipymes                   | 102'983,096                              | 14'098,155                        | 13.7          |
| 8 Rapiditario               | 1'058,667                                | 309,804                           | 29.3          |
| 9 Sola Firma                | 7'149,586                                | 5,486                             | 0.1           |
| Total de créditos           | 312'174,277                              | 29'866,152                        | 9.6           |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

Para realizar el análisis de costo-beneficio de la propuesta de mejora se tomará en cuenta la situación actual en base a las metas establecidas por la CACSMM y la situación propuesta; a continuación, se muestra el impacto en el ratio de incumplimiento reduciéndose de 6.00% a 4.00%, como consecuencia de un crecimiento estimado de S/13'000,000 lo cual aumentará la participación de la cartera hipotecaria a 4.5%, en consecuencia, el saldo total de crecimiento de la cartera se incrementará de S/ 55'654,715 a S/ 68'654,715.

Es importante incluir un análisis de riesgos para el aseguramiento de la calidad, el cual es exigido por la entidad reguladora de las empresas financieras mediante la circular G165-2012, donde, previo al lanzamiento de un producto, se debe realizar un informe de riesgos para nuevos productos o cambios importantes en el ambiente de negocios, operativo o informático. Este se compone de dos partes: (a) información del nuevo producto que contiene la descripción, proceso operativo asociado, canales y mercado objetivo; (b) descripción de los riesgos identificados, resultados de evaluación y medidas de tratamiento propuestas a fin de gestionar el riesgo (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Cuadro de Situación Actual y Situación Propuesta de Crecimiento de Cartera con la Creación de un Producto Hipotecario Consolidado*

| Variables                              | Escenarios        |                   | Variación      |
|--|-------------------|-------------------|----------------|
|  | Actual            | Propuesto         |                |
| <b>Fondos a Captar</b>                 | 55'654,715        | 68'654,715        |                |
| Cartera                                | 37'801,951        | 37,801,951        |                |
| Repagos                                | 17'852,764        | 17,852,764        |                |
| Reactivación producto hipotecario      |                   | 13'000,000        |                |
| <b>Total</b>                           | <b>55'654,715</b> | <b>68'654,715</b> | + S/13'000,000 |
| Tasa de Colocación                     | 32.92%            | 32.92%            |                |
| Plazo                                  | 23.53             | 23.53             |                |
| Tasa de Fondeo                         | 6.19%             | 6.19%             |                |
| <b>Ratio de Incumplimiento</b>         | <b>6.00%</b>      | <b>4.00%</b>      | <b>-2.00%</b>  |
| <b>Gastos Administrativos</b>          | 41.7%             | 41.7%             |                |
| Gastos de Personal Anualizados         | 53.00%            | 53.00%            |                |
| Gastos de Servicios Anualizados        | 47.00%            | 47.00%            |                |
| <b>Depreciación, amortización</b>      | 3.70%             | 3.70%             |                |
| <b>Otros Ingresos y Gastos</b>         | 1.80%             | 1.80%             |                |
| <b>Impuesto a la Renta (No aplica)</b> | 0%                | 0%                |                |

Para ejecutar esta propuesta se necesitará invertir S/150,000 en la implementación de un nuevo procedimiento de desarrollo, aseguramiento de la calidad de diseño y mantenimiento de nuevos productos, considerando: (a) diseño basado en estudios de mercado cuantitativos que permitan conocer el contexto, que permitirá la adecuada toma de decisiones a la alta dirección, incluyendo el cálculo del costo beneficio, (b) costos de lanzamiento del nuevo producto, (c) formación de equipos multidisciplinarios para la revisión de los productos indicados en cuanto a procedimientos. A continuación, se muestra un incremento en la rentabilidad en S/3'541,185, así como su costo-beneficio también incrementa en S/0.09, lo cual se obtiene de la disminución de provisiones de incobrabilidad de 20.3 a 13.6 (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Costo – Beneficio de Crecimiento de Cartera con la Creación de un Producto Hipotecario**Consolidado*

| Estado de Resultados a<br>Diciembre 2017 (S/) | Situación actual       |       | Situación propuesta |       |
|---|------------------------|-------|---------------------|-------|
|   | Monto (S/)             | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                          | 31'426,977             | 100.0 | 38'767,787          | 100.0 |
| Gastos Financieros                            | 6'570,728              | 20.9  | 8'105,539           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                       | 24'856,249             | 79.1  | 30'662,248          | 79.1  |
| Provisiones por<br>incobrabilidad de créditos | 6'374,327              | 20.3  | 5'288,548           | 13.6  |
| Margen Financiero Neto                        | 18'481,922             | 58.8  | 25'373,700          | 65.5  |
| Gastos Administrativos                        | 13'105,049             | 41.7  | 16'166,167          | 41.7  |
| Gastos de Personal                            | 6'945,676              | 22.1  | 8'568,069           | 22.1  |
| Gastos de servicios por<br>terceros           | 6'159,373              | 19.6  | 7'598,099           | 19.6  |
| Margen Operacional Neto                       | 5'376,872              | 17.1  | 9'207,533           | 23.8  |
| Depreciación, amortización                    | 1'162,798              | 3.7   | 1'434,408           | 3.7   |
| Resultado de la Operación                     | 4'214,074              | 13.4  | 7'773,125           | 13.9  |
| Otros Ingresos y Gastos                       | 565,686                | 1.8   | 697,820             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                    | 4'779,760              | 15.2  | 8'470,945           | 27.0  |
| Impuesto a la Renta                           | 0                      | 0     | 0                   | 0     |
| Utilidad Neta                                 | 4'779,760              | 15.2  | 8'470,945           | 27.0  |
|   | Resultados financieros |       |                     |       |
| Total de ingresos                             | 31'992,663             |       | 39'465,607          |       |
| Total de Egresos                              | 27'212,903             |       | 30'904,662          |       |
| Inversión                                     | -                      |       | 150,000             |       |
| Utilidad Generada                             | 4'779,760              |       | 8'320,945           |       |
| Costo Beneficio                               | 0.176                  |       | 0.267               |       |

**4.4 Conclusiones**

La CACSMM respecto a sus nueve productos vigentes, el producto *Empresarial* se encuentra en el cuadrante vaca la cual genera utilidades; *Mipymes*, *CrediPersonal*, *Cubierto*, *SolaFirma* y *Rapidiario* se encuentran en el cuadrante interrogante y requieren inversión por su participación negativa; y *CrediConvenio*, *Agropecuario* y *Wiñay Warmi* se encuentran en el cuadrante perro, pues tienen una baja participación y generan pocos ingresos.

La CACSMM cuenta con una cartera de créditos diversificada entre los tres tipos de créditos orientados a empresas. Los créditos hipotecarios no representan ni el 1% de la cartera por este motivo la CACSMM tiene la necesidad de redoblar esfuerzos para crear nuevos productos orientados a corregir experiencias pasadas y así poder contar con mayor participación de cartera de créditos hipotecarios, lo que conllevará el crecimiento sano de la cartera de créditos total.

La CACSMM respecto al índice de morosidad de los quince productos no vigentes, seis de ellos (40%) tienen un índice superior al 7%, cuatro (26.67%) tienen un rango de 1-7% y los cinco restantes (33.3%) de 0%; por lo tanto, estos últimos no aumentan los gastos por provisiones. Además, no cuenta con procedimientos formalizados ni difundidos de diseño de producto y aseguramiento de la calidad del diseño, por lo que claramente se observa puntos de mejora en el planeamiento y diseño de los productos. El lanzamiento de nuevos productos no debe realizarse a raíz de cubrir las deficiencias de las ventas de algún integrante de su grupo económico, sino debe realizarse con la visión de contar con un modelo de producto hipotecario único para colocación en todas las agencias.

## Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso

### 5.1 Mapeo de los Procesos

La CACSMM no cuenta con un mapa de procesos establecido; por lo tanto, se propone dicho mapa a continuación, donde se considera al socio o persona interesado(a) en el ingreso y salida del flujo principal o llamado en este capítulo como proceso operativo, debido a que ellos son la razón de ser de la organización, generando que todas las áreas involucradas en el desarrollo de procesos estratégicos y de apoyo se alineen en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los socios.

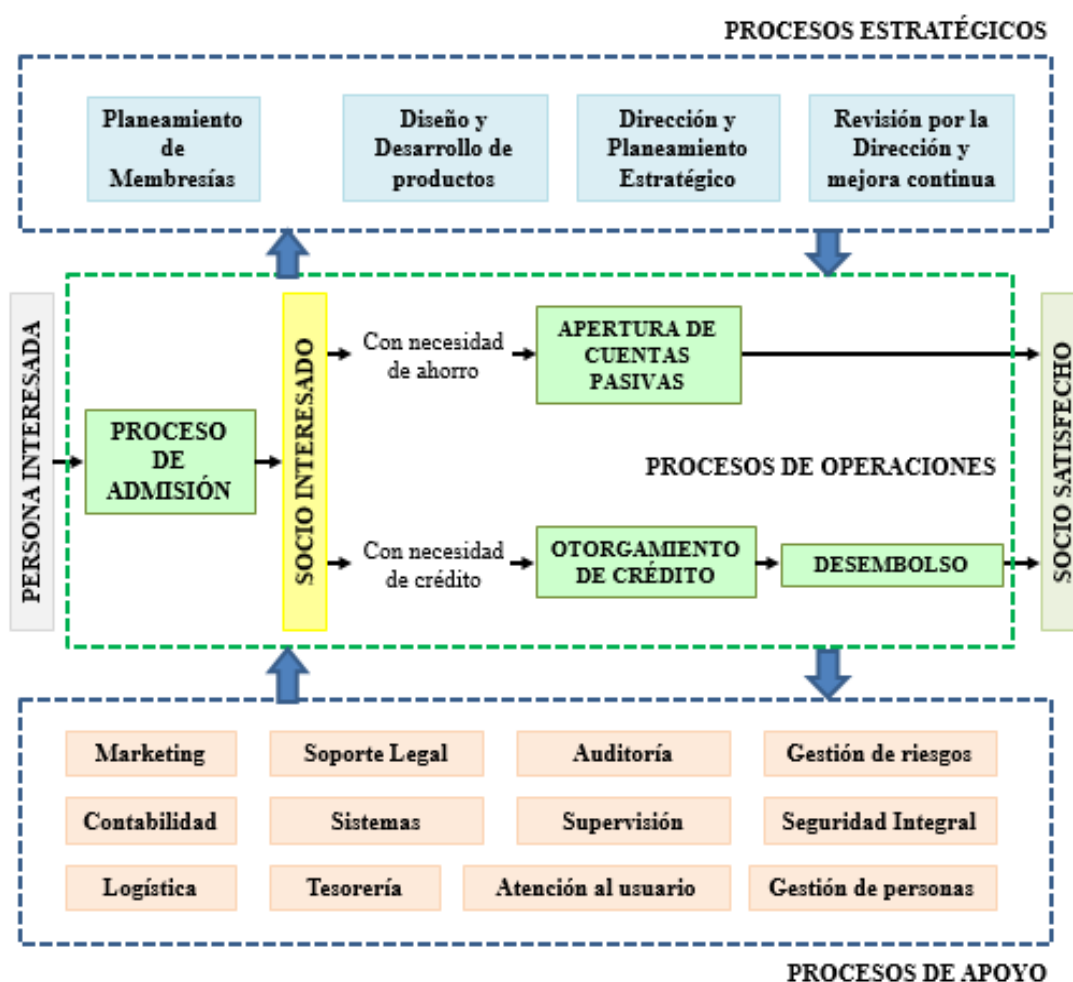


Figura 9. Mapa de procesos de la CACSMM

#### 5.1.1 Actividades de los procesos operativos

Si el socio tiene la necesidad de acceder a un crédito deberá realizar el proceso de Otorgamiento de Crédito que inicia con el sub proceso de ingreso de solicitud, evaluación por

parte del EN y aprobación de la propuesta de crédito por parte de los niveles de autonomía, para finalmente realizar el proceso de desembolso donde el promotor de servicios atiende al cliente haciendo firmar los documentos valorados y entregando el efectivo para, finalmente, satisfacer la necesidad requerida.

### **5.1.2 Procesos estratégicos**

Estos procesos son planeados principalmente por la Gerencia General y el Consejo de Administración, y son los que dan los lineamientos generales y específicos para que el proceso de operaciones fluya sin afectar el beneficio del negocio. Los procesos estratégicos de la CACSMM son el planeamiento de membresías que abarcan las estrategias de captación de socios necesarias para que se puedan lograr los objetivos establecidos; el diseño y desarrollo de productos, el cual ha sido desarrollado en el Capítulo III; la dirección y planeamiento estratégico donde se realiza el monitoreo cada cinco años; y, finalmente, la revisión por la dirección y mejora continua, que se encarga de monitorear la ejecución de los planes operativos de las distintas áreas.

### **5.1.3 Procesos de apoyo**

Estos procesos incluyen unidades que apoyan o dan soporte al proceso de operaciones. Estos son, el Marketing, que en la actualidad se encarga de la difusión de los productos, así como también de las campañas y el fortalecimiento de la imagen institucional; el Soporte Legal, ante cualquier situación de representación y asesoría para mantener todas las actividades dentro del marco legal; Sistemas, para proveer de tecnología que facilite el proceso de operaciones; Gestión de riesgos, para minimizar los distintos riesgos que pueden afectar a la CACSMM; Seguridad Integral, los cuales garantizan la seguridad en las instalaciones de la CACSMM a los socios y colaboradores; Gestión de personas, buscando proveer de capital humano acorde a las necesidades de cada perfil de puesto; Contabilidad, para la elaboración de los estados financieros; Logística, los cuales gestionan las compras,



bienes e inmuebles y servicios tercerizados; Tesorería, los cuales administran el efectivo en las oficinas; Auditoría, éstos realizan la fiscalización y control de las actividades ejecutadas; Supervisión, para la verificación y control previo de los procesos operativos de la CACSMM; y, por último, la Atención al usuario, los cuales velan por la transparencia de información y protección al socio.

## 5.2 Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos

La CACSMM cuenta con flujograma de procesos de créditos; sin embargo, sus actividades difieren de lo realizado en las agencias (ver Apéndice A). Para elaborar el flujograma que será objeto de estudio en el presente capítulo se realizó el análisis de la colocación de créditos por niveles de autonomía (ver Tabla 24) ya que cada nivel trae consigo la revisión de un funcionario de nivel superior, lo cual se realiza para minimizar los riesgos y optimizar la revisión de las operaciones crediticias. Hay que considerar que para elaborar un buen diagrama de flujo este debe estar relacionado con la eficacia y eficiencia del proceso.

Tabla 24

*Cuadro de Participación por Nivel de Autonomía de Aprobación*

| Nivel de Autonomía de Aprobación | Rangos de Autonomía       | # Créditos | Saldo Capital (S/) |
|----------------------------------|---------------------------|------------|--------------------|
| Administrador                    | Hasta S/5,000             | 19,314     | 28'633,018         |
| Comité De Crédito                | > S/5,000 hasta S/50,000  | 13,137     | 130'029,611        |
| Ejecutivo de Créditos            | > S/50,000 hasta S/60,000 | 773        | 23'164,643         |
| Gerencia de Créditos             | > S/60,000 hasta S/80,000 | 175        | 8'674,639          |
| Gerencia General                 | > S/80,000 hasta S/90,000 | 64         | 3'752,274          |
| Consejo de Administración        | > S/90,000                | 463        | 130'107,132        |
| Total general                    |                           | 33,926     | 324'361,616        |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

Los resultados demuestran que el nivel de autonomía que tiene mayor cantidad de créditos otorgados y mayor saldo de colocación es el de comité de créditos con aproximadamente el 50% de participación; es por ello que se considera el proceso de otorgamiento de créditos para realizar el diagrama de análisis de operaciones (ver Figura 10)

| DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO OTORGAMIENTO DE CREDITOS (Nivel de Autonomía de Comité de Crédito) - COOPERATIVA SANTA MARÍA MAGDALENA SRL |   |                  |               |                    |     |     |     |     |     |     |                              |
|---|---|------------------|---------------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------------|
| Nº  | Descripción de la Actividad   | Tiempo (Minutos) | Tiempo (Hora) | Distancia (Metros) | ○   | □   | ➔   | ▷   | ▽   | ○   | Responsable                  |
| 1   | Recibe el requerimiento del socio de adquirir un crédito  | 5.00             | 0.08          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 2   | Realizar el filtro del socio en las centrales de riesgo Radar Cooperativo   | 3.00             | 0.05          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 3   | Traslado al negocio del socio, domicilio para evaluación cuantitativa, cualitativa, solicitud de referencias personales, comerciales                          | 90.00            | 1.50          | 25                 |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 4   | Evaluación cualitativa y cuantitativa de campo  | 30.00            | 0.50          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 5   | Regresa a la oficina y se ubica en cubículo   | 15.00            | 0.25          | 25                 |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 6   | Consolida información recogida en campo   | 20.00            | 0.33          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 7   | Llena formato de solicitud (manual)   | 7.00             | 0.12          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 8   | Realiza búsquedas de referencias en las centrales de riesgos de los participantes de créditos y/o personas relacionadas                                       | 15.00            | 0.25          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 9   | Prepara información en excel (Balance, Estado de Pérdidas y Ganancias, Consolidado)   | 30.00            | 0.50          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 10  | Traslado a cubículo de Administrador de Agencia   | 5.00             | 0.08          | 15                 |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 11  | Comunica a Administrador que créditos entrarán a Comité   | 5.00             | 0.08          | 2                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 12  | Traslado a sala de reuniones de la agencia  | 5.00             | 0.08          | 10                 |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 13  | Participar en Comité de Créditos  | 60.00            | 1.00          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 14  | Traslado a oficina de Administrador de Agencia  | 5.00             | 0.08          | 20                 |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 15  | Coordina con Administrador aprobación de crédito con firma en el expediente   | 3.00             | 0.05          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 16  | Espera que Administrador revise y atienda su caso   | 40.00            | 0.67          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Administrador                |
| 17  | Revisa tasa de interés, documentación del producto en el sistema versus el expediente, evaluación y propuesta de crédito                                      | 40.00            | 0.67          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Administrador                |
| 18  | Firma propuesta de crédito y coloca comentarios de aprobación en expediente   | 3.00             | 0.05          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Administrador                |
| 19  | Escanea documentos para enviar a Riesgos para revisar evaluación crediticia realizada (Evaluación Comercial, Garantías, Documentos Fuentes de Ingreso, Fotos) | 20.00            | 0.33          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 20  | Espera que especialista de riesgos revise los documentos  | 60.00            | 1.00          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 21  | Revisión de Riesgos de documentación que debe contener el expediente de crédito y la evaluación realizada por Ejecutivo de Negocios                           | 60.00            | 1.00          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Especialista de Riesgos      |
| 22  | Traslado del Ejecutivo de Negocios a Oficina de Riesgos   | 5.00             | 0.08          | 20                 |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 23  | Comunica a cliente que crédito está aprobado  | 5.00             | 0.08          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Ejecutivo de Negocios        |
| 24  | Toma firmas a cliente de pagaré, contrato y documentos contractuales  | 23.00            | 0.42          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Especialista de Riesgos      |
| 25  | Traslada y entrega expediente a Promotor de servicios (caja) para desembolsar el crédito  | 10.00            | 0.02          | 25                 |     |     |     |     |     |     | Especialista de Riesgos      |
| 26  | Ejecuta el proceso de desembolso de créditos  | 15.00            | 0.25          | 0                  |     |     |     |     |     |     | Promotor de servicios (caja) |
| Total de Actividades  |   | 581.00           | 26.00         | 142                | 14  | 3   | 7   | 2   | 0   | 0   |                              |
| Total de Tiempos  |   |                  | 9.68          |                    | 4.1 | 1.7 | 2.1 | 1.7 | 0.0 | 0.0 |                              |

Figura 10. Diagrama de actividades del proceso operativo otorgamiento de crédito  
Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2012, p. 9. México D.F., México: Pearson.

Este proceso está conformado por 26 actividades, de las cuales catorce son de operación (53.8%), tres de inspección (11.5%), siete de transporte (26.9%) y dos actividades de demora por tiempo de espera (7.7%). El tiempo total del proceso es 598 minutos (9.97 horas) de las cuales 3.7 horas en operación (37.3%), 2.1 horas en inspección (20.9%), 2.1 horas en transporte (21.1%) y 2.0 horas en demoras por tiempo de espera (22.6%). De acuerdo al responsable de cada actividad, diecinueve son ejecutados por el EN, tres por el Especialista de riesgos, tres por el administrador de agencia y una por el promotor de servicios.

En el Diagrama de Flujo del Proceso de Otorgamiento de Créditos de la CACSMM se ha encontrado las siguientes debilidades: (a) en la actividad 19 el EN debe escanear toda la documentación referida a la evaluación del crédito con su firma para la revisión del especialista de riesgos, dicha actividad demora 25 minutos por expediente; (b) en las actividades 16 y 20 existen cuellos de botella por demoras en tiempo de atención que suman dos horas, éstas demoras pueden deberse a que el administrador o el especialista de riesgos se encuentran ocupados en sus actividades diarias, por lo tanto, el EN tiene que esperar para su atención; y (c) la actividad 24 no debe ser ejecutada por el especialista de riesgos sino por el personal de desembolsos (alrededor de 15 minutos).

### **5.3 Herramientas para la Mejora de Procesos**

La CACSMM, para la mejora de sus procesos, no usa herramientas que la ayuden con ese objetivo, pero sí realiza análisis de riesgos de operacionales como herramienta para identificar debilidades en los procesos internos. Para gestionar el riesgo operacional en primer lugar se propone usar una matriz de priorización de procesos según el nivel de riesgos. Se tomará, en cuenta los procesos operativos de la CACSMM (admisión de socios, otorgamiento de créditos y apertura de cuentas pasivas) para identificar el proceso prioritario. Para realizar esta metodología, se debe realizar las siguientes actividades: (a) incluir variables

de priorización con la asignación de pesos a cada una, cada variable debe incluir parámetros de evaluación; (b) seleccionar los procesos a priorizar, en este caso son los procesos operativos de la CACSMM; y (c) ponderar cada proceso tomando la calificación, del uno al cinco en la evaluación de cada parámetro detallados en el Apéndice B, y asignación del peso del parámetro (ver Tabla 25). La calificación mayor es el proceso prioritario en realizar revisión (en este caso el proceso 2).

Tabla 25

*Matriz de Priorización de Procesos según Nivel de Riesgo*

| Variables de priorización                        | %  | (1) Admisión de Socios |         | (2) Otorgamiento de créditos |         | (3) Apertura de Cuentas Pasivas |         |
|--|----|------------------------|---------|------------------------------|---------|---------------------------------|---------|
|  |    | Calificación           | Puntaje | Calificación                 | Puntaje | Calificación                    | Puntaje |
| A. Naturaleza del proceso (Nivel de importancia) | 20 | 3                      | 12      | 5                            | 20      | 1                               | 4       |
| B. Exposición a pérdidas operacionales           | 15 | 3                      | 9       | 5                            | 15      | 5                               | 15      |
| C. Severidad de pérdidas económicas              | 20 | 3                      | 12      | 3                            | 12      | 3                               | 12      |
| D. Exposición a organismos reguladores           | 10 | 1                      | 2       | 3                            | 6       | 1                               | 2       |
| E. Dependencia de proveedores externos           | 20 | 1                      | 4       | 1                            | 4       | 1                               | 4       |
| F. Experiencia en Administración del Proceso     | 20 | 1                      | 3       | 3                            | 9       | 3                               | 9       |
| <b>Calificación Final (De 0 a 100)</b>           |    | 42                     |         | 66                           |         | 46                              |         |

Esta herramienta de priorización de procesos es el punto de partida para gestionar de manera adecuada el riesgo operacional. Posteriormente, se desglosará cada proceso en subprocesos, identificando los riesgos operacionales y estableciendo el nivel de probabilidad e impacto según su ocurrencia.

#### 5.4 Descripción de los Principales Problemas Detectados en los Procesos

El principal problema identificado en el proceso de otorgamiento de créditos está relacionado con el elevado índice de morosidad, el cual muestra una tendencia creciente desde hace tres años (ver Tabla 26), con un incremento en la tasa de morosidad de 43.06% en el periodo del 2014 al 2017, este incremento hizo que a mediados del año 2016 el nivel de autonomía para la aprobación de créditos se reduzca de S/30,000 a S/5,000 para el área de

Negocios, y para el área de riesgos montos mayores a S/5,000. Sin embargo, esta solución no dio resultados esperados ya que al cierre de Julio 2017 el incremento respecto al año 2014 ha sido de 70.76%.

Tabla 26

*Índice de Morosidad (%) del Año 2014 a Julio 2017*

| Año        | Índice de morosidad (%) |
|------------|-------------------------|
| 2014       | 5.55%                   |
| 2015       | 5.64%                   |
| 2016       | 7.94%                   |
| Abril 2017 | 9.07%                   |
| Julio 2017 | 9.48%                   |

*Nota.* Adaptado de “Reporte del Sistema Besterp,” por CACSMM, 2017c..

Por ese motivo, es vital realizar un análisis más profundo e identificar las verdaderas causas que originan este incremento del nivel de morosidad; para esto, se realizó el diagrama de Ishikawa (ver Figura 11) identificado 15 causas (ver Tabla 27), para luego establecer puntajes, las causas raíces que han obtenido mayor puntaje son: (a) inexistencia de indicadores de mora por cosecha temprana, (b) falta de conocimientos en tecnología crediticia del personal de negocios, y que (c) el personal de riesgos no cumple con el perfil deseado. Por lo que la CACSMM debe redoblar esfuerzos por implementar soluciones para reducir el problema de morosidad que impacta directamente en los gastos de provisiones y disminuye su rentabilidad. Estas acciones complementarán y ayudarán a cumplir la meta establecida en la propuesta de mejora de identificación de riesgos de nivel de morosidad por producto establecida en el capítulo III.

### **5.5 Propuestas de Mejora**

Tomando en cuenta el diagrama de actividades de proceso de la Figura 12, la propuesta de mejora debe estar direccionada a disminuir los tiempos de atención con agrupamiento de actividades que pueden ser realizadas como una sola y reasignando actividades que no corresponden a las funciones específicas de cada puesto. Las actividades a



mejorar se detallan a continuación.

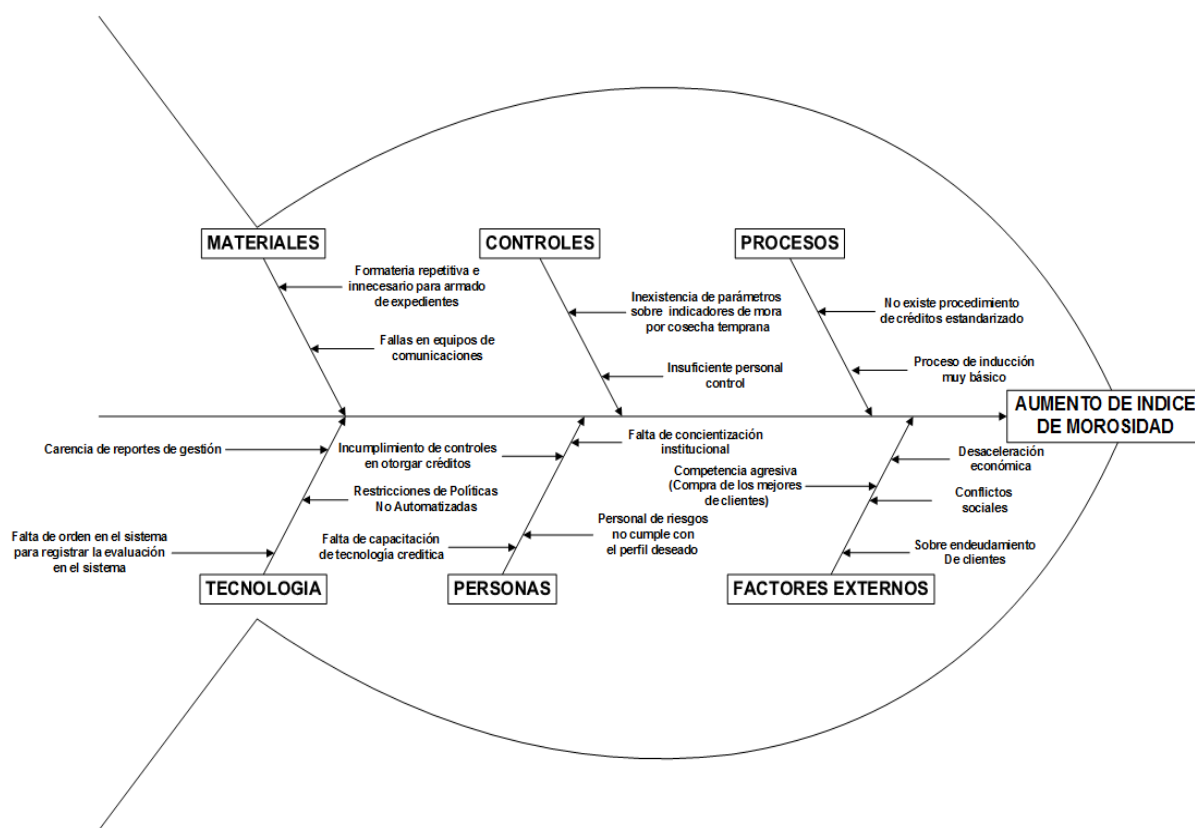


Figura 11. Diagrama de Ishikawa del problema de aumento de índice de morosidad

La actividad 16 y 17 donde el Administrador ocupa su tiempo en revisar la tasa de interés, documentación del producto, evaluación y propuesta de crédito pueden ser eliminadas y sustituidas obligando al Administrador de Agencia a presidir el comité de créditos donde pueda tener conocimiento de la propuesta de crédito de la actividad 13 para luego solo dar conformidad con su firma e incluir sus comentarios en el expediente, con esto se estaría ahorrando 80 minutos. La actividad 19, donde se indica que el EN escanea los documentos que sustentan el crédito para la revisión por el especialista de riesgos, deberían ser sistematizados, es decir, el proceso de ingreso de datos y evaluación en el sistema permitiría al especialista de riesgos visualizar el documento en tiempo real, con este cambio se obtiene una reducción de 20 minutos.



Tabla 27

*Puntajes Obtenidos por las Causas Identificadas en el Diagrama de Ishikawa del Problema de Aumento de Índice de la Morosidad*

| SOLUCIONES   |   | Criterios |     |     |     |     |     | Totales |
|--|---|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
|  |   | (A)       | (B) | (C) | (D) | (E) | (F) |         |
| <b>MATERIALES</b>  |   |           |     |     |     |     |     |         |
| Formatería repetitiva e innecesario para armado de expedientes           | Revisar la formatería de armado de expedientes y optimizar el mismo   | 1         | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 9       |
| Fallas con equipos de comunicación (celulares)                           | Establecer sanciones y multas a empresas que brindan equipos de comunicación  | 1         | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 9       |
| <b>CONTROLES</b>   |   |           |     |     |     |     |     |         |
| Inexistencia de indicadores de mora por cosecha temprana                 | Establecer indicadores de cosecha por analista, funcionario de aprobación, funcionario de control que recibió operación           | 3         | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 16      |
| Personal de control insuficiente para realizar sus actividades           | Completar la dotación de personal de control para asegurar el cumplimiento de las metas   | 3         | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 15      |
| <b>PROCESOS</b>  |   |           |     |     |     |     |     |         |
| No existe procedimiento de créditos estandarizado                        | Analizar el modelo de negocio actual y establecer controles adecuados   | 3         | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 15      |
| Proceso de inducción muy básico  | Establecer un proceso de inducción con temas que aseguren conocimientos de los analistas en evaluación cuantitativa y cualitativa | 3         | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 13      |
| <b>TECNOLOGIA</b>  |   |           |     |     |     |     |     |         |
| Carencia de reportes de gestión  | Automatizar reportes de gestión en el sistema que permitan en tiempo real realizar el seguimiento de las operaciones crediticias  | 3         | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   | 13      |
| Falta de orden en el sistema para registrar la evaluación                | Alinear el sistema con las opciones establecidas en el manual de procedimientos   | 2         | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 11      |
| Restricciones en la política no automatizada                             | Automatizar las reglas de colocaciones de la política de créditos   | 3         | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   | 13      |
| <b>PERSONAS</b>  |   |           |     |     |     |     |     |         |
| Falta de conocimientos en tecnología crediticia del personal de negocios | Reforzar conocimiento en tecnología crediticia al personal que labora   | 3         | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 16      |
| Personal de riesgos no cumple con el perfil deseado                      | Realizar un análisis de competencias del personal de riesgos  | 3         | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 16      |
| Falta de concientización institucional                                   | Realizar talleres a todo el personal que aseguren la concientización  | 1         | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 9       |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   |   |           |     |     |     |     |     |         |
| Competencia agresiva (Compra de los mejores de clientes)                 | Establecer campañas de fidelización a clientes rentables  | 2         | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 10      |
| Desaceleración económica   | Contar con PBI por departamento y sectores donde opera la Cooperativa   | 2         | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 10      |
| Sobre endeudamiento de clientes  | Establecer una política de gestión de riesgos de sobre endeudamiento interno  | 2         | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 10      |

La actividad 24 y 25, donde el especialista de riesgos toma las firmas a los documentos contractuales y traslada el expediente hacia el promotor de servicios, debería

estar a cargo del personal de desembolsos, así el especialista de riesgos tendría mayor tiempo para enfocarse en el control de riesgos crediticios, con esta reasignación de funciones se reduciría 30 minutos.

Por lo tanto, la reducción sería de 125 minutos en el proceso de otorgamiento de créditos, lo cual está relacionado con el ahorro de gastos de administración. El costo del crédito del producto *Mipyme* con el nivel de autonomía del comité de crédito actualmente cuesta S/310.87, con la disminución de estos minutos pasaría a costar S/261.11, esto representa 16% menos que su costo habitual, en promedio para los créditos *Mipymes* tendríamos un ahorro del 10.6%.

Para realizar el análisis de costo-beneficio de esta propuesta de mejora realizada, se tomará en cuenta la situación actual en base a las metas establecidas en la CACSMM y la situación propuesta, donde el supuesto es que con la revisión de todas las actividades de los distintos productos den como resultado el ahorro del 10.45% en los Costos Operativos por crédito. Estos se reducen de S/688 a S/616.1, los cuales son multiplicados por el promedio del número de créditos desembolsados (3,463), por lo que los costos operativos totales de los créditos darían un ahorro de S/248,989.7. Para implementar esta propuesta se requerirá invertir S/40,000 en la contratación de una consultora especializada en revisar flujogramas de procesos o formar un equipo multidisciplinario interno para que realice esta actividad. A continuación, el Estado de Resultados muestra un incremento de la rentabilidad, pasando de 15.2% a 16.0%, lo cual representa un incremento de S/208,99 en la utilidad generada; obteniendo un costo-beneficio en S/0.01 como indicador favorable (ver Tabla 28).

## 5.6 Conclusiones

La CACSMM, al ser una empresa de servicios, dentro de sus procesos operativos considera al socio o persona interesado(a) como el flujo principal de ingreso y salida, debido a que son la razón de ser de la organización, así mismo mediante los procesos estratégicos

suministran los lineamientos y estrategias a ejecutar en un determinado período, mientras los procesos de apoyo dan el soporte a los procesos operativos.

Tabla 28

*Resultados Financieros de la Disminución de Tiempos de Atención en el Proceso Operativo  
Mediante la Mejora de Procesos*

| Estado de Resultados a<br>Diciembre 2017 (S/) | Situación actual |       | Situación propuesta |       |
|---|------------------|-------|---------------------|-------|
|   | Monto (S/)       | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                          | 31'426,977       | 100.0 | 31'426,977          | 100.0 |
| Gastos Financieros                            | 6'570,728        | 20.9  | 6'570,728           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                       | 24'856,249       | 79.1  | 24'856,249          | 79.1  |
| Provisiones por<br>incobrabilidad de créditos | 6'374,327        | 20.3  | 6'374,327           | 13.6  |
| Margen Financiero Neto                        | 18'481,922       | 58.8  | 18'481,922          | 65.5  |
| Gastos Administrativos                        | 13'105,049       | 41.7  | 12'856,060          | 40.9  |
| Gastos de Personal                            | 6'945,676        | 22.1  | 6'813,712           | 21.7  |
| Gastos de servicios por<br>terceros           | 6'159,373        | 19.6  | 6'042,348           | 19.2  |
| Margen Operacional Neto                       | 5'376,872        | 17.1  | 5'625,862           | 17.9  |
| Depreciación, amortización                    | 1'162,798        | 3.7   | 1'162,798           | 3.7   |
| Resultado de la Operación                     | 4'214,074        | 13.4  | 4'463,064           | 14.2  |
| Otros Ingresos y Gastos                       | 565,686          | 1.8   | 565,686             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                    | 4'779,760        | 15.2  | 5'028,750           | 16.0  |
| Impuesto a la Renta                           | 0                | 0     | 0                   | 0     |
| Utilidad Neta                                 | 4'779,760        | 15.2  | 5'028,750           | 16.0  |
| Resultados financieros                        |                  |       |                     |       |
| Total de ingresos                             | 31'992,663       |       | 31'992,663          |       |
| Total de Egresos                              | 27'212,903       |       | 26'963,913          |       |
| Inversión                                     | -                |       | 40,000              |       |
| Utilidad Generada                             | 4'779,760        |       | 4'988,750           |       |
| Costo Beneficio                               | 0.176            |       | 0.185               |       |

Dentro de los niveles de autonomía de aprobación de créditos, el nivel que tiene mayor cantidad de créditos otorgados y saldo de colocación es el de comité de créditos con aproximadamente el 50% de participación, motivo por el cual se realizó el diagrama de análisis de procesos, seleccionando el crédito con mayor participación de cartera que es el producto Mipymes.

La CACSMM, como herramienta de mejora de sus procesos, realiza el análisis de riesgo operacional basado en el factor de procedimientos inadecuados, lo cual conlleva a identificar las causas, evaluar los controles existentes y establecer acciones que permitan dar una adecuada respuesta al riesgo. Para el adecuado análisis de los riesgos operacionales deberá usar la herramienta de priorización de procesos según el nivel de riesgos. Además, no cuenta con el diagrama de flujo alineado a la realidad, lo cual no ha permitido identificar oportunidades de mejora en sus procedimientos que conlleve a una posible disminución de costos como la realizada en la propuesta de mejora de disminución de tiempos de atención con el agrupamiento de actividades, lo cual ha permitido disminuir los costos operativos en 10.45%.



## Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta

### 6.1 Distribución de Planta

La CACSMM como parte de su estrategia ubicó a sus 26 agencias en las plazas principales de cada ciudad con distribuciones de planta similares; es por ello que para efectos del análisis se consideró La Sede Principal ubicada en la ciudad de Ayacucho. Sin embargo, no se ha realizado un análisis para la distribución de la planta, sino más bien se ha ejecutado de manera empírica y de acuerdo a las necesidades que se presentaban en el momento. El tipo de distribución de planta que se hará referencia en el presente capítulo es a la distribución por proceso; en este caso, el proceso de otorgamiento de créditos, por ser proceso clave para el logro de los objetivos planteados por la CACSM.

La Sede principal cuenta con tres pisos, cuyo acceso a las plantas superiores se da mediante las diferentes gradas ubicadas en diferentes puntos de la Agencia, A continuación, se muestra la distribución actual de la primera planta siendo de 644 m<sup>2</sup> en donde se ubican la mayor parte de las oficinas que interactúan con los socios, sin embargo, para el proceso de otorgamiento de crédito los EN se ubican en la segunda planta, así como también otros participantes del proceso, tales como el administrador de agencia y los analistas de riesgos (ver Figura 12 y 13).

En la tercera planta se ubica el auditorio, el cual se usa en eventos programados por la CACSMM, esta planta no participa en el proceso de otorgamiento de créditos por lo que no se ha considerado para el análisis de la distribución de planta.

Asimismo, se observa los metrajes de las diferentes áreas correspondientes a la distribución actual de la primera planta y las áreas de la segunda planta que participan en el proceso de otorgamiento de créditos, existen otras áreas que no son consideradas en el presente análisis, tales como las gradas y pasillos, sumado a las áreas externas tales como cochera, entre otros (ver Tabla 29).

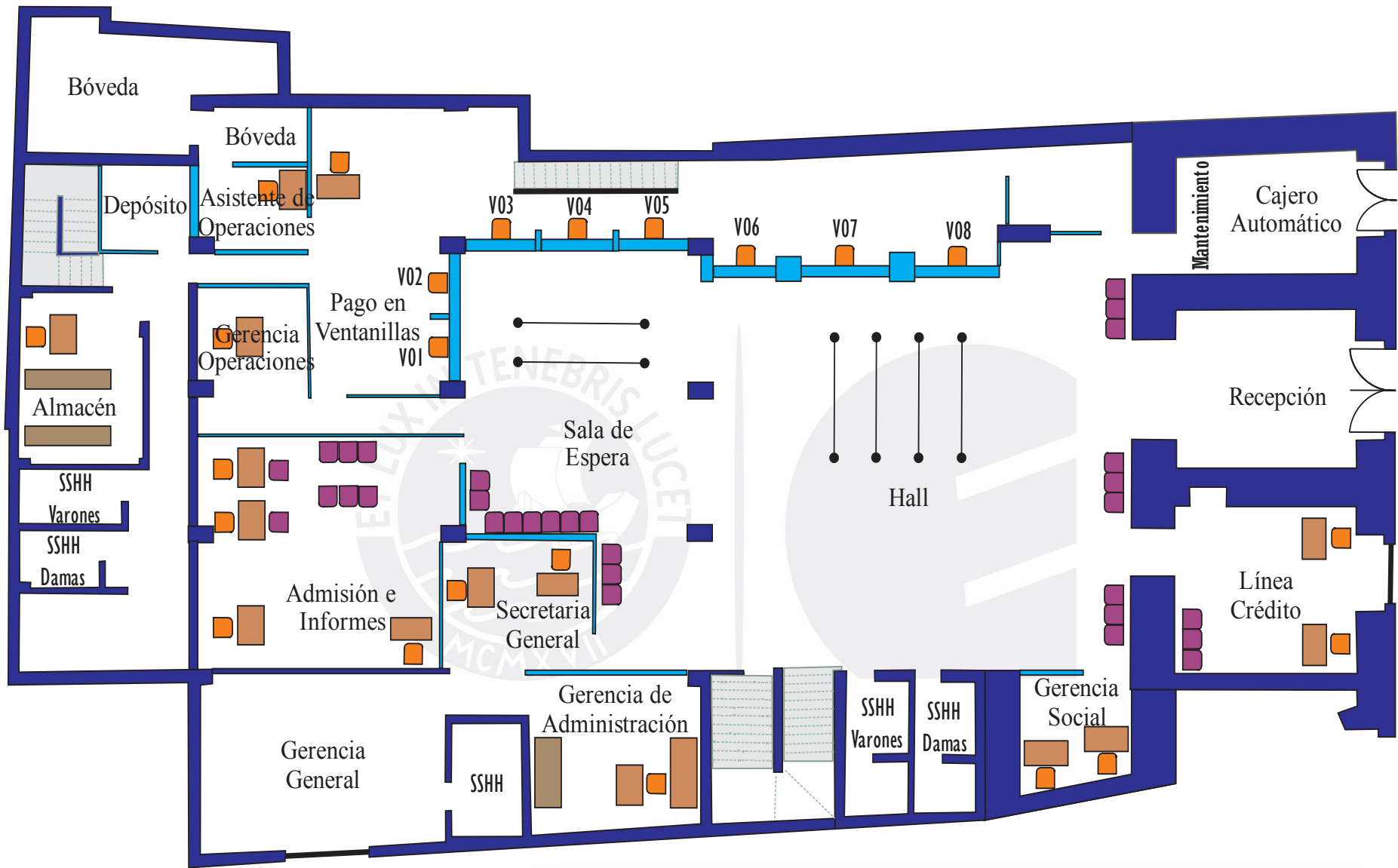


Figura 12. Distribución de la primera planta de la Sede Principal de la CACSMM

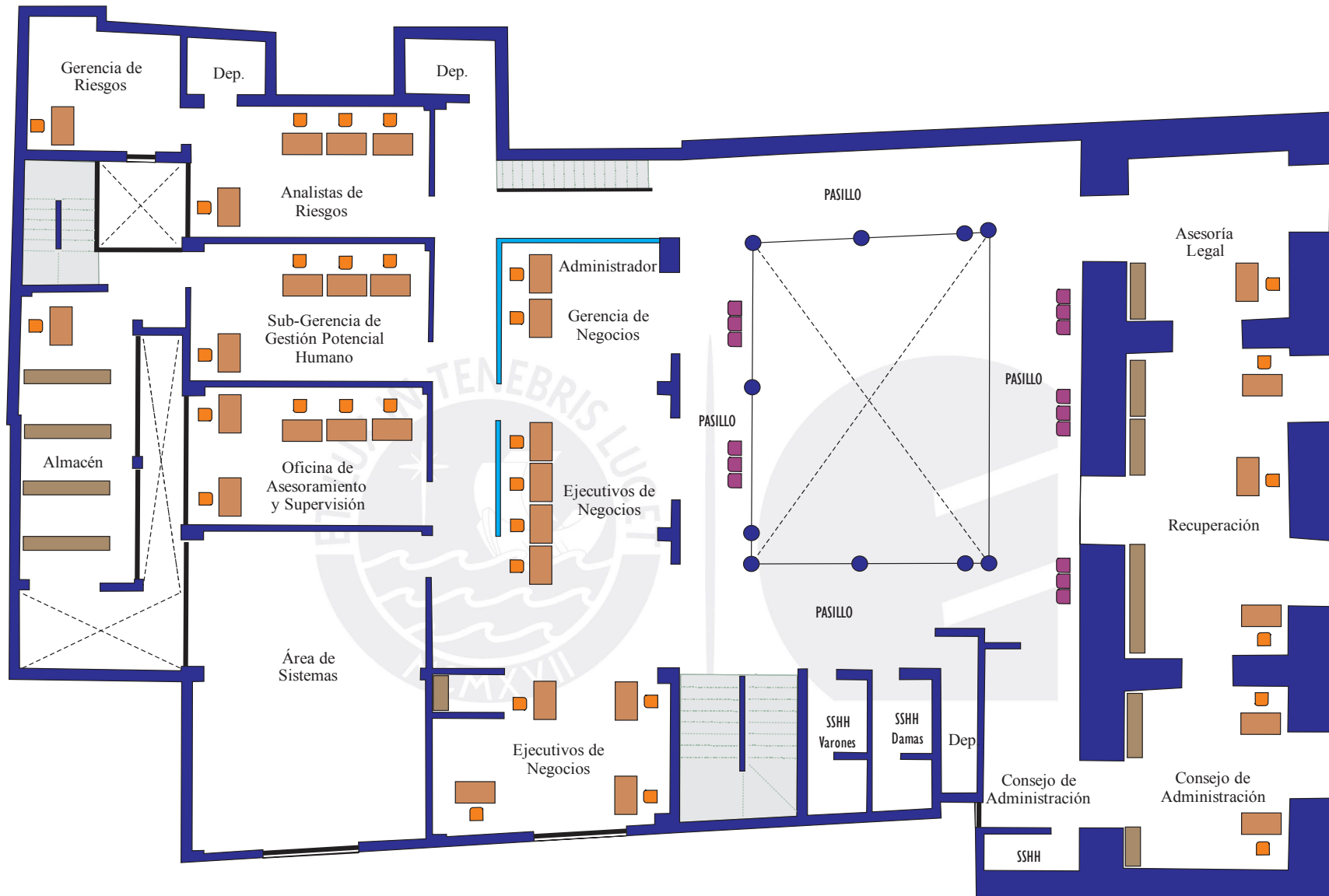


Figura 13. Distribución de la segunda planta de la Sede Principal de la CACSMM



Tabla 29

*Metrajés de las Áreas Actuales de la Sede Principal de la (1° Planta y Parte de la 2° Planta)*

| N°                   | Área                        | Espacio (m <sup>2</sup> ) | Observaciones |
|----------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------|
| 1                    | Cajero Automático           | 12                        | 1° Planta     |
| 2                    | Recepción                   | 16                        | 1° Planta     |
| 3                    | Hall                        | 90                        | 1° Planta     |
| 4                    | Línea de Crédito            | 18                        | 1° Planta     |
| 5                    | Ventanillas                 | 50                        | 1° Planta     |
| 6                    | Sala de Espera              | 42                        | 1° Planta     |
| 7                    | Gerencia Social             | 8                         | 1° Planta     |
| 8                    | Secretaría General          | 16                        | 1° Planta     |
| 9                    | Gerencia General            | 24                        | 1° Planta     |
| 10                   | Gerencia de Operaciones     | 7                         | 1° Planta     |
| 11                   | Gerencia de Administración  | 14                        | 1° Planta     |
| 12                   | Admisión e Informes         | 30                        | 1° Planta     |
| 13                   | Bóveda                      | 18                        | 1° Planta     |
| 14                   | Depósito                    | 5                         | 1° Planta     |
| 15                   | Almacén                     | 14                        | 1° Planta     |
| 16                   | Asistente de Operaciones    | 5                         | 1° Planta     |
| 17                   | Servicios Higiénicos        | 24                        | 1° Planta     |
| 18                   | Ejecutivos de Negocios      | 72                        | 2° Planta     |
| 19                   | Administrador               | 10                        | 2° Planta     |
| 20                   | Analista de Riesgos         | 20                        | 2° Planta     |
|                      | Otras áreas no consideradas | 251                       | 1° Planta     |
| Total Primera planta |                             | 644                       | 1° Planta     |

## 6.2 Análisis de la Distribución de Planta

La distribución de planta que se ha usado en el análisis es el de distribución por proceso, que según D'Alessio (2012) es un arreglo en el cual las funciones similares se agrupan; es decir, cuando son los productos los que se mueven a través de las áreas o personas. El proceso de otorgamiento de créditos es uno de los principales procesos operativos de la CACSM, el cual se inicia con la solicitud de crédito del socio, por lo que es prioritario que se vele por la comodidad y rapidez de este proceso.

El proceso de otorgamiento de crédito inicia cuando un socio se acerca a solicitar un producto a los EN; sin embargo, la distribución actual de la Sede Principal no considera que una persona discapacitada pueda solicitar un crédito, puesto que el acceso a los EN es por las gradas. La Gerencia General, la Secretaría General y la Gerencia de Administración no tienen

contacto directo con los socios, por lo que no es fundamental que estén en el primer nivel, en cambio, los EN sí tienen contacto; sin embargo, su ubicación dificulta el contacto con su cartera de clientes además que no visualizan a los potenciales clientes; el administrador de agencia y los analistas de riesgos necesitan estar cerca a los EN para dinamizar el flujo y optimizar los tiempos en el proceso. Además, el Administrador de la agencia es el responsable de los resultados de la misma, por lo que es prioritario que interactúe con Operaciones, Admisión y Negocios, al estar ubicado en el segundo nivel pierde de vista el trabajo de sus colaboradores.

La Gerencia Social, se encarga de las llamadas preventivas de cobranzas o llamadas promocionales a los socios por lo que tampoco necesita estar en el primer nivel. El área de Línea de crédito se especializa en brindar el producto crediticio *Rapidiario*, puesto que este no necesita de mayor evaluación, por lo que es conveniente que este cerca de las ventanillas; sin embargo, no necesita tener una excesiva asignación de espacio, debido a la rapidez del proceso y frecuencia de solicitud del crédito.

### **6.3 Propuestas de Mejora**

De acuerdo al análisis de distribución de la planta actual de la Sede Principal se ha visto por conveniente proponer una nueva distribución, para lo cual se ha utilizado el Diagrama de Müther con su consecuente método para mejorar la distribución de planta, los pasos seguidos para el análisis y elaboración de la propuesta son los siguientes: (a) Diagrama de relaciones de actividad: se muestra la relación entre las diferentes áreas de la CACSMM (ver Figura 14), ya sea del primer nivel y las que participan en el proceso de otorgamiento de créditos del segundo nivel, de acuerdo a la calificación de cercanía entre ellas con su consecuente razón; (b) hoja de trabajo para el diagrama de relaciones entre actividad, éste es el resumen del diagrama de relaciones de actividad (ver Tabla 30); (c) diagrama dimensional de Bloques, donde se visualiza qué áreas deben estar cerca y cuáles no, de acuerdo al código

de relación considerado (ver Figura 15); (e) relación de Cercanía Total (TCR), se observa el ranking de la relación obtenida en las diferentes áreas (ver Tabla 31); (f) distribución propuesta para la Sede Principal, después de realizar los pasos indicados anteriormente se propone un nuevo *layout*, tanto como para la primera planta (ver Figura 16) y la segunda planta (ver Figura 17), con su consecuente cambios en los metrajes de algunas áreas (Tabla 32)

Al estar en el primer piso, los EN están en contacto con los socios que buscan información o que realizan sus pagos incrementa la posibilidad de colocar créditos; además, el flujo en el diagrama de operaciones será más fluido ya que los involucrados en créditos menores a S/30,000 estarán en el mismo nivel. Más adelante, se muestra el costo – beneficio al ejecutar la redistribución de *layout* (ver Tabla 33).

Al ejecutarse la redistribución del *layout* se logra reducir los gastos de personal en un 5%, y se incrementa en un 5% las colocaciones, como consecuencia aumentan el beneficio neto, la redistribución costaría 2000 soles puesto que solo necesita mover los escritorios, y las paredes de *drywall*; con lo que el costo-beneficio se incrementa de S/0.176 a un costo beneficio de S/0.228, lo cual se muestra en la Tabla 33.

#### **6.4 Conclusiones**

La Sede Principal de la CACSMM posee tres pisos, en donde el primero y segundo son utilizados para los diferentes procesos operacionales, sin embargo, se propone utilizar el primer nivel para todos los procesos que necesiten tener contacto con los socios. Por tal motivo, se ha dispuesto en la propuesta de mejora ubicar a todos los EN en el primer nivel, a través del agrupamiento de las áreas que eran ocupadas por la Gerencia General, Secretaría General y Gerencia de Administración, y ampliación de las divisiones con *drywall* a fin de facilitar el acceso de los socios a los productos crediticios.

Agencia: SEDE PRINCIPAL AYACUCHO COOPERATIVA

Autorizado por: Cooperativa Santa María Magdalena

Fecha: 24-jul-17

Referencia: Evaluación de distribución de Planta

Hoja: 1 de: 1

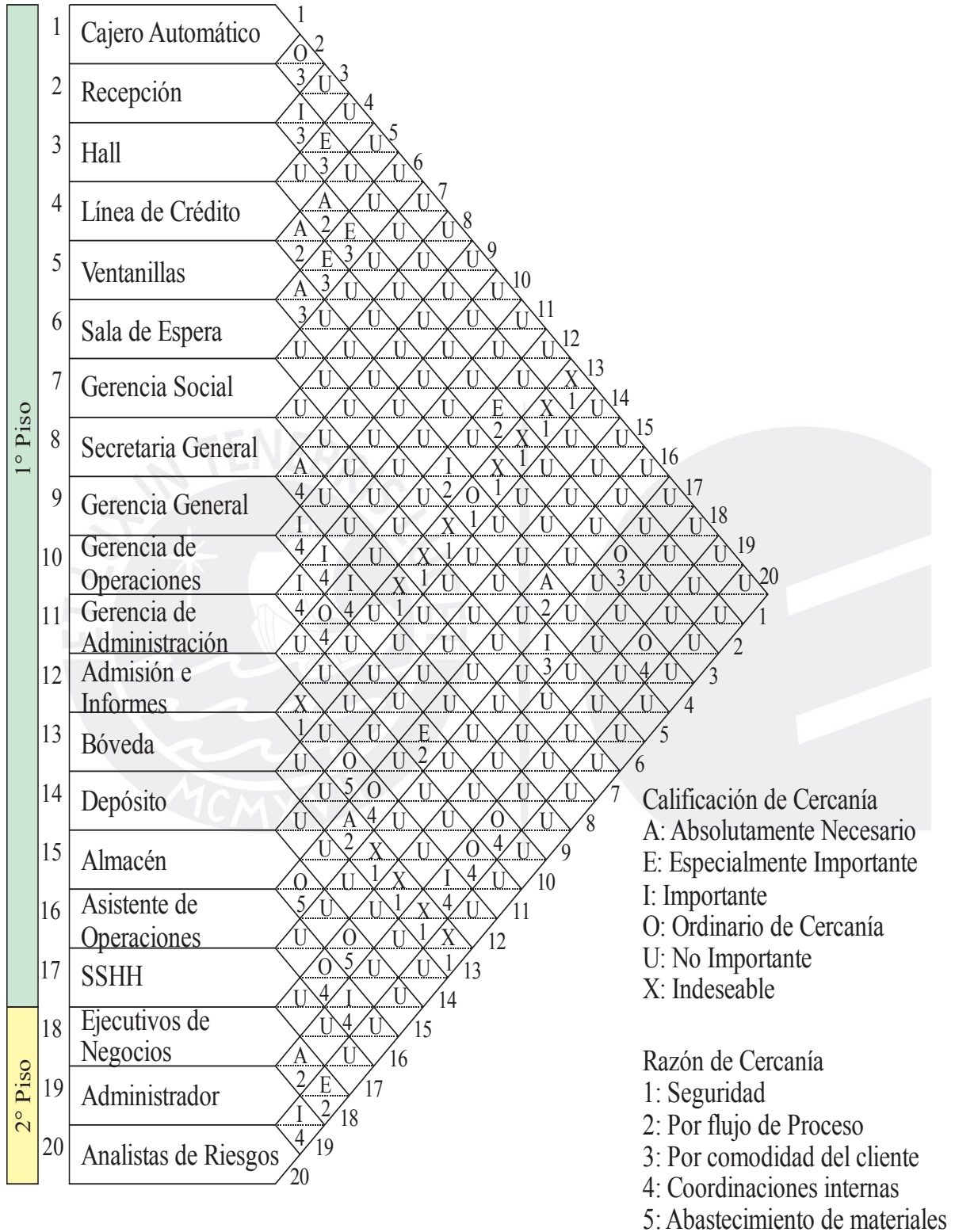


Figura 14. Relación de Actividad de Múther de la Sede Principal de la CACSMM

Tabla 30

## Hoja de Trabajo para la Relación de Actividad de Mutter para Sede Principal de la CACSMM

| Nº | Área de Actividad          | Grado de Vinculación           |                                |                   |                           |   | X<br>(Indeseable)            |
|----|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------|---|------------------------------|
|    |                            | A<br>(Absolutamente necesario) | E<br>(Especialmente necesario) | I<br>(Importante) | U<br>(Ordinario cercanía) | U<br>(No importante)                            |                              |
| 1  | Cajero Automático          |                                |                                |                   | 2                         | 3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,19,20     | 13                           |
| 2  | Recepción                  |                                | 4                              | 3                 | 1                         | 5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,19,20         | 13                           |
| 3  | Hall                       | 5                              | 6,12                           | 2                 | 17                        | 1,4,7,8,9,10,11,12,14,15,16,18,19,20            | 13                           |
| 4  | Línea de Crédito           | 5                              | 2,6                            |                   | 19                        | 1,3,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,20            | 13                           |
| 5  | Ventanillas                | 3,4,6,16                       |                                | 12                | 13                        | 1,2,7,8,9,10,11,14,15,17,18,19,20               |                              |
| 6  | Sala de Espera             | 5                              | 3,4                            | 17                |                           | 1,2,7,8,9,10,11,12,14,15,16,18,19,20            | 13                           |
| 7  | Gerencia Social            |                                |                                |                   |                           | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,19,20 | 13                           |
| 8  | Secretaría General         | 9                              |                                |                   |                           | 1,2,3,4,5,6,7,10,11,12,14,15,16,17,18,19,20     | 13                           |
| 9  | Gerencia General           | 8                              |                                | 10,11,12          |                           | 1,2,3,4,5,6,7,13,14,15,16,17,18,19,20           |                              |
| 10 | Gerencia de Operaciones    |                                | 16                             | 9,11              | 12,19                     | 1,2,3,4,5,6,7,8,13,14,15,17,18,20               |                              |
| 11 | Gerencia de Administración |                                |                                | 9,10              | 19                        | 1,2,3,4,5,6,7,8,12,13,14,15,16,17,18,20         |                              |
| 12 | Admisión e Informes        |                                | 3                              | 9,19              | 10,15,16                  | 1,2,4,5,6,7,8,11,14,17,18,20                    | 13                           |
| 13 | Bóveda                     | 16                             |                                |                   | 5                         | 9,10,11,14,15                                   | 1,2,3,4,6,7,8,12,17,18,19,20 |
| 14 | Depósito                   |                                |                                |                   |                           | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,15,16,17,18,19,20 |                              |
| 15 | Almacén                    |                                |                                |                   | 12,16,18                  | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,17,19,20          |                              |
| 16 | Asistente de Operaciones   | 5,13                           | 10                             | 19                | 12,15,18                  | 1,2,3,4,6,7,8,9,11,14,17,20                     |                              |
| 17 | Servicios Higiénicos       |                                |                                | 6                 | 3                         | 1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19,20        | 13                           |
| 18 | Ejecutivos de Negocios     | 19                             | 20                             |                   | 15,16                     | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17             | 13                           |
| 19 | Administrador              | 18                             |                                | 12,20             | 4,10,11                   | 1,2,3,5,6,7,8,9,14,15,16,17                     | 13                           |
| 20 | Analista de Riesgos        |                                | 18                             | 19                |                           | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17          | 13                           |

Nota: Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia" por F. A. D'Alessio, 2012, p. 186. México DF., México: Pearson

|  |  |  |                                       |  |
|--|--|--|---------------------------------------|--|
| A: E:<br>1: Cajero Automático<br>X: 13               | A: E:<br>2: Recepción<br>X: 13             | A: E:<br>3: Hall<br>X: 13                              | A: E:<br>4: Línea de Crédito<br>X: 13 | A: E:<br>5: Ventanillas<br>X:              |
| I: O:<br>2   | I: O:<br>3 1                               | I: O:<br>2 17  | I: O:<br>19                           | I: O:<br>12 13                             |
| A: E:<br>5 3, 4<br>6: Sala de Espera<br>X: 13        | A: E:<br>7: G. Social<br>X: 13             | A: E:<br>8: Secretaría General<br>X: 13                | A: E:<br>9: G. General<br>X:          | A: E:<br>10: G. Operaciones<br>X:          |
| I: O:<br>17  | I: O:<br>17                                | I: O:<br>10, 11, 12                                    | I: O:<br>9, 11 12, 19                 | I: O:<br>9, 11 12, 19                      |
| A: E:<br>11: G. Administración<br>X:                 | A: E:<br>12: Admisión e Informes<br>X: 13  | A: E:<br>13: Bóveda<br>X: 1,2,3,4,6,7,8,12,17,18,19,20 | A: E:<br>14: Depósito<br>X:           | A: E:<br>15: Almacén<br>X:                 |
| I: O:<br>9,10 19                                     | I: O:<br>9, 19 10, 15, 16                  | I: O:<br>5   | I: O:<br>12, 16, 18                   | I: O:<br>12, 16, 18                        |
| A: E:<br>5, 13 10<br>16: Asistente Operaciones<br>X: | A: E:<br>17: Servicios Higiénicos<br>X: 13 | A: E:<br>18: Ejecutivos Negocios<br>X: 13              | A: E:<br>19: Administrador<br>X: 13   | A: E:<br>20: Analistas de Riesgos<br>X: 13 |
| I: O:<br>19 12, 15, 18                               | I: O:<br>6 3                               | I: O:<br>15, 16  | I: O:<br>12, 20 4, 10, 11             | I: O:<br>19                                |

Figura 15. Hoja de trabajo del patrón de distribución para para Sede Principal de la CACSM

Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2012, p. 190. México DF, México: Pearson



Tabla 31

*Relación Cercanías y Ranking para Sede Principal de la CACSMM*

|    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Total | Ranking | Área | TCR |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|---------|------|-----|----|
| 1  |   | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2     | 38      | 1°   | 5   | 57 |
| 2  | 3 |   | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2     | 43      | 2°   | 16  | 52 |
| 3  | 2 | 4 |   | 2 | 6 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 5  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2     | 50      | 3°   | 3   | 50 |
| 4  | 2 | 5 | 2 |   | 6 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2     | 48      | 4°   | 6   | 49 |
| 5  | 2 | 2 | 6 | 6 |   | 6 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 6  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2     | 57      | 5°   | 12  | 49 |
| 6  | 2 | 2 | 5 | 5 | 6 |   | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2     | 49      | 6°   | 4   | 48 |
| 7  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2     | 37      | 7°   | 9   | 48 |
| 8  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   | 6 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2     | 41      | 8°   | 19  | 48 |
| 9  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 |   | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2     | 48      | 9°   | 10  | 47 |
| 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |    | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 5  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2     | 47      | 10°  | 18  | 46 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4  |    | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2     | 43      | 11°  | 2   | 43 |
| 12 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3  | 2  |    | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2     | 49      | 12°  | 11  | 43 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 1  |    | 2  | 2  | 6  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 31      | 13°  | 20  | 42 |
| 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  |    | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2     | 38      | 14°  | 8   | 41 |
| 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  |    | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2     | 41      | 15°  | 15  | 41 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5  | 2  | 3  | 6  | 2  | 3  |    | 2  | 3  | 2  | 2  | 2     | 52      | 16°  | 17  | 40 |
| 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  |    | 2  | 2  | 2  | 2     | 40      | 17°  | 1   | 38 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  |    | 6  | 5  | 2     | 46      | 18°  | 14  | 38 |
| 19 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3  | 3  | 4  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 6  |    | 4  | 2     | 48      | 19°  | 7   | 37 |
| 20 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 5  | 4  |    | 2     | 42      | 20°  | 13  | 31 |

Nota: Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2012, p. 191. México DF, México: Pearson



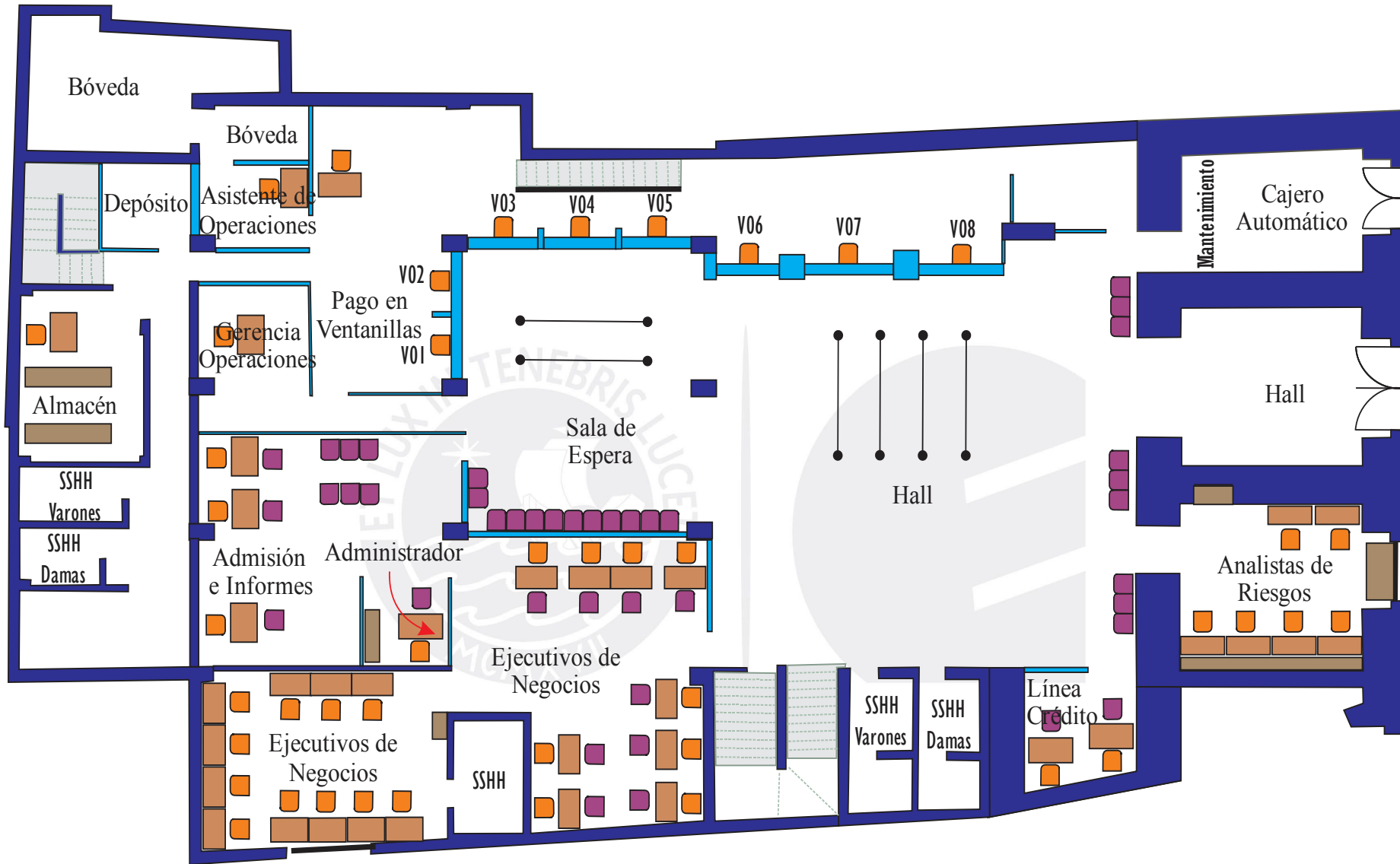


Figura 16. Distribución propuesta de la primera planta de la sede principal de la CACSMM

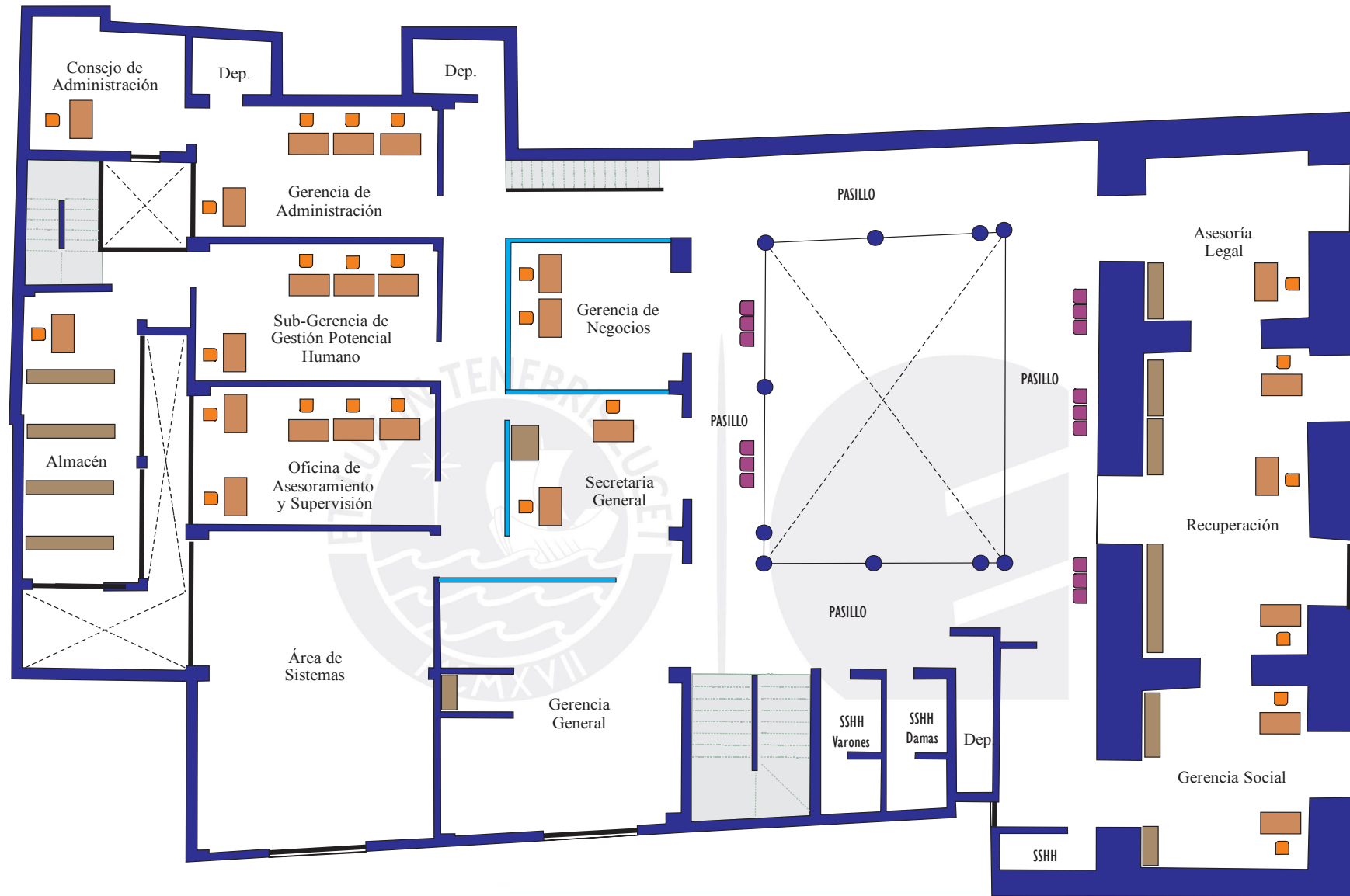


Figura 17. Distribución propuesta de la segunda planta de la sede principal de la CACSMM

Tabla 32

*Metrajés de las Áreas Propuestas para la Sede principal de la CACSMM (1° Planta y Parte de la 2° Planta)*

| N° | Área                        | Espacio (m <sup>2</sup> ) | Observaciones    |
|----|-----------------------------|---------------------------|------------------|
| 1  | Cajero Automático           | 12                        | 1° Planta        |
| 2  | Recepción                   | 16                        | 1° Planta        |
| 3  | Hall                        | 90                        | 1° Planta        |
| 4  | Línea de Crédito            | 18                        | 1° Planta        |
| 5  | Ventanillas                 | 50                        | 1° Planta        |
| 6  | Sala de Espera              | 42                        | 1° Planta        |
| 7  | Gerencia Social             | 15                        | 1° Planta        |
| 8  | Secretaria General          | 28                        | 1° Planta        |
| 9  | Gerencia General            | 76                        | 1° Planta        |
| 10 | Gerencia de Operaciones     | 7                         | 1° Planta        |
| 11 | Gerencia de Administración  | 22                        | 1° Planta        |
| 12 | Admisión e Informes         | 22                        | 1° Planta        |
| 13 | Bóveda                      | 18                        | 1° Planta        |
| 14 | Depósito                    | 5                         | 1° Planta        |
| 15 | Almacén                     | 14                        | 1° Planta        |
| 16 | Asistente de Operaciones    | 5                         | 1° Planta        |
| 17 | Servicios Higiénicos        | 24                        | 1° Planta        |
| 18 | Ejecutivos de Negocios      | 60                        | 2° Planta        |
| 19 | Administrador               | 8                         | 2° Planta        |
| 20 | Analista de Riesgos         | 18                        | 2° Planta        |
|    | Otras áreas no consideradas | 251                       | 1° Planta        |
|    | <b>Total Primera planta</b> | <b>644</b>                | <b>1° Planta</b> |

Por flujo de proceso, es importante que el Administrador y los Analistas de Riesgos se encuentren en el primer nivel, debido a que los Analistas de riesgos no tienen contacto con los socios se ha dispuesto que los escritorios estén pegados a la pared a fin de utilizar eficientemente el espacio usado por el área de línea de crédito. La Sede Principal tiene una participación en el saldo de colocaciones de 32.69%, por lo que proporciona la mayor cantidad de colocaciones a la CACSMM, cada analista cuenta con una cartera de socios promedio de 427, estando este valor dentro del rango establecido por la CACSMM, siendo el límite de 600, por lo que se recomienda potenciar las agencias cercanas a fin de continuar con el crecimiento de la cartera de socios en la región Ayacucho.

Tabla 33

*Costo – Beneficio de la Redistribución de Layout en la CACSMM*

| Estado de Resultados a<br>Diciembre 2017 (S/) | Situación actual |       | Situación propuesta |       |
|---|------------------|-------|---------------------|-------|
|   | Monto (S/)       | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                          | 31'426,977       | 100.0 | 32'998,326          | 100.0 |
| Gastos Financieros                            | 6'570,728        | 20.9  | 6'899,264           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                       | 24'856,249       | 79.1  | 26'099,062          | 79.1  |
| Provisiones por<br>incobrabilidad de créditos | 6'374,327        | 20.3  | 6'475,603           | 19.6  |
| Margen Financiero Neto                        | 18'481,922       | 58.8  | 19'623,459          | 59.5  |
| Gastos Administrativos                        | 13'105,049       | 41.7  | 12'757,766          | 38.7  |
| Gastos de Personal                            | 6'945,676        | 22.1  | 6'598,392           | 20.0  |
| Gastos de servicios por<br>terceros           | 6'159,373        | 19.6  | 6'159,373           | 18.7  |
| Margen Operacional Neto                       | 5'376,872        | 17.1  | 6'865,693           | 20.8  |
| Depreciación, amortización                    | 1'162,798        | 3.7   | 1'220,938           | 3.7   |
| Resultado de la Operación                     | 4'214,074        | 13.4  | 5'644,755           | 17.1  |
| Otros Ingresos y Gastos                       | 565,686          | 1.8   | 593,970             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                    | 4'779,760        | 15.2  | 6'238,725           | 19.9  |
| Impuesto a la Renta                           | 0                | 0     | 0                   | 0     |
| Utilidad Neta                                 | 4'779,760        | 15.2  | 6'238,725           | 19.9  |
| <b>Resultados financieros</b>                 |                  |       |                     |       |
| Total de ingresos                             | 31'992,663       |       | 33'592,296          |       |
| Total de Egresos                              | 27'212,903       |       | 27'353,571          |       |
| Inversión                                     | -                |       | 2,000               |       |
| Utilidad Generada                             | 4'779,760        |       | 6'236,725           |       |
| Costo Beneficio                               | 0.176            |       | 0.228               |       |

## Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo

### 7.1 Planeamiento del Trabajo

El planeamiento del trabajo parte de la elaboración del organigrama que se muestra en el Capítulo I donde las decisiones son centralizadas en el Gerente General al cual le reportan 14 áreas y tiene a su cargo todas las agencias y oficinas donde opera la CACSMM. Al cierre de Julio 2017 tiene 332 colaboradores quienes serán divididos en dos grupos; estando en el primero 241 colaboradores en el área de negocios (72.6% de la planilla total), y en el segundo grupo 91 colaboradores en el área administrativa (27.4%). Del total del personal administrativo el 44.3% dependen de la Gerencia General, con lo cual se infiere que el Gerente General debe supervisar las labores de todos los colaboradores (ver Tabla 34).

Tabla 34

*Número de Colaboradores por Órgano de Dirección Representativo o Ejecutivo*

| Tipo de Crédito                       | Número de colaboradores | Porcentaje de participación (%) |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Consejo de Administración             | 3                       | 4.3                             |
| Consejo de Vigilancia                 | 6                       | 8.6                             |
| Gerencia General                      | 31                      | 44.3                            |
| Gerencia de Negocios                  | 12                      | 17.1                            |
| Gerencia de Administración y Finanzas | 13                      | 18.6                            |
| Gerencia de Operaciones               | 5                       | 7.1                             |
| Total de créditos                     | 70                      |                                 |

*Nota.* Adaptado de “Relación de Trabajadores por Servicios Personales al mes de Junio 2017,” por CACSMM, 2017d.

A continuación, se muestra el total del personal de negocios (241), los cuales son los encargados de operar en las distintas agencias, el 46.5% (112) corresponde al puesto de EN quienes son los principales actores en el proceso de otorgamiento de créditos (ver Tabla 35). En el caso de los Administradores de Agencia o Jefes de Oficina representan el 12.0%, el personal de riesgos tiene el 2.5% de colaboradores lo que indica que seis de éstos están distribuidos para las 26 agencias, pudiendo generar posibles demoras en el proceso.

Tabla 35

*Conformación de los Colaboradores Encargados de Operar en las Agencias.*

| Áreas                            | Número de colaboradores | Porcentaje de participación (%) |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Operaciones                      | 43                      | 17.8                            |
| Recuperaciones                   | 29                      | 12.0                            |
| Riesgos                          | 6                       | 2.5                             |
| Administrador / Jefes de Oficina | 29                      | 12.0                            |
| Ejecutivo de Negocios            | 112                     | 46.5                            |
| Admisión                         | 19                      | 7.9                             |
| Logística                        | 3                       | 7.2                             |
| Total de créditos                | 241                     |                                 |

*Nota.* Adaptado de “Relación de Trabajadores por Servicios Personales al mes de Junio 2017,” por CACSMM, 2017d.

La CACSMM tiene como documento el Manual de Organización y Funciones, el cual permite que las áreas se guíen en la planificación de su trabajo, en este manual se detallan las responsabilidades y funciones específicas de cada puesto. El Administrador de Agencia quien es el representante de la CACSMM y del Gerente General de una determinada agencia, por lo que es responsable del manejo global de las operaciones, esto hace necesario analizar el perfil del puesto funcional “Administrador de Agencia” para su mejor desempeño. A continuación, se muestra que el puesto tiene asignado la mayor cantidad de funciones, 63 en total las cuales se detallan más adelante (ver Tabla 36 y Apéndice C). El 28.5% de las funciones del Administrador de Agencia están orientados a resultados y al *core* de negocio, lo que indica que el 71.5% de las funciones están abocadas a otros aspectos operativos.

Tabla 36

*Orientación de las funciones del Administrador de Agencia*

| Orientación de la función              | Nº funciones | Porcentaje de participación (%) |
|--|--------------|---------------------------------|
| Orientado al control                   | 21           | 33.3                            |
| Orientado a la institución             | 12           | 19.0                            |
| Orientado al proceso de operaciones    | 11           | 17.5                            |
| Orientado al resultado                 | 10           | 15.9                            |
| Orientado al core del negocio          | 8            | 12.7                            |
| Orientado al proceso de recuperaciones | 1            | 1.6                             |
| Total de créditos                      | 63           |                                 |

*Nota.* Adaptado de “Relación de Trabajadores por Servicios Personales al mes de Junio 2017,” por CACSMM, 2017d.

## 7.2 Diseño del Trabajo

Para realizar el diseño del trabajo se tomará en cuenta la satisfacción laboral existente, el cual es medido mediante el índice de rotación de personal. A continuación, se muestra el comportamiento de dicho índice al cierre del año 2016 y los del año 2017 hasta el mes de Julio (ver Tabla 37). Se visualiza que el índice a Julio 2017 ya se encuentra a más de la mitad de los resultados alcanzados a cierre del año 2016, de acuerdo a lo informado por la Sub Gerencia de Gestión de personas, los colaboradores que renuncian son de las áreas de negocios y recuperaciones, cuyos principales motivos son temas familiares o remuneración. La estrategia que aplica la institución para disminuir la rotación de personal es la capacitación constante al personal y bonificaciones, sin embargo, también se considera una política de sanciones por incumplimiento de ratios de productividad, el cual conlleva al descontento de los EN.

Tabla 37

### *Tendencia del Índice de Rotación de Personal*

| Mes de medición | Índice de rotación de personal (%) |
|-----------------|------------------------------------|
| Diciembre 2016  | 20.47                              |
| Marzo 2017      | 5.07                               |
| Mayo 2017       | 10.49                              |
| Julio 2017      | 16.67                              |

*Nota.* Adaptado de “Relación de Trabajadores por Servicios Personales al mes de Junio 2017,” por CACSMM, 2017d.

## 7.3 Propuestas de Mejora

A continuación, se propone una nueva estructura orgánica, la cual permitirá empoderar a tres gerentes (Gerencia de Admisión y Operaciones, Gerencia de Negocios y Gerencia de Administración y Finanzas) (ver Figura 18). además se plantea fusionar áreas como el oficial de atención al usuario con oficina de defensoría al socio debido a que ambas realizan funciones similares según el manual de la organización, así como también se sugiere que la Gerencia de Riesgos pase a ser órgano de apoyo del Consejo de Administración en



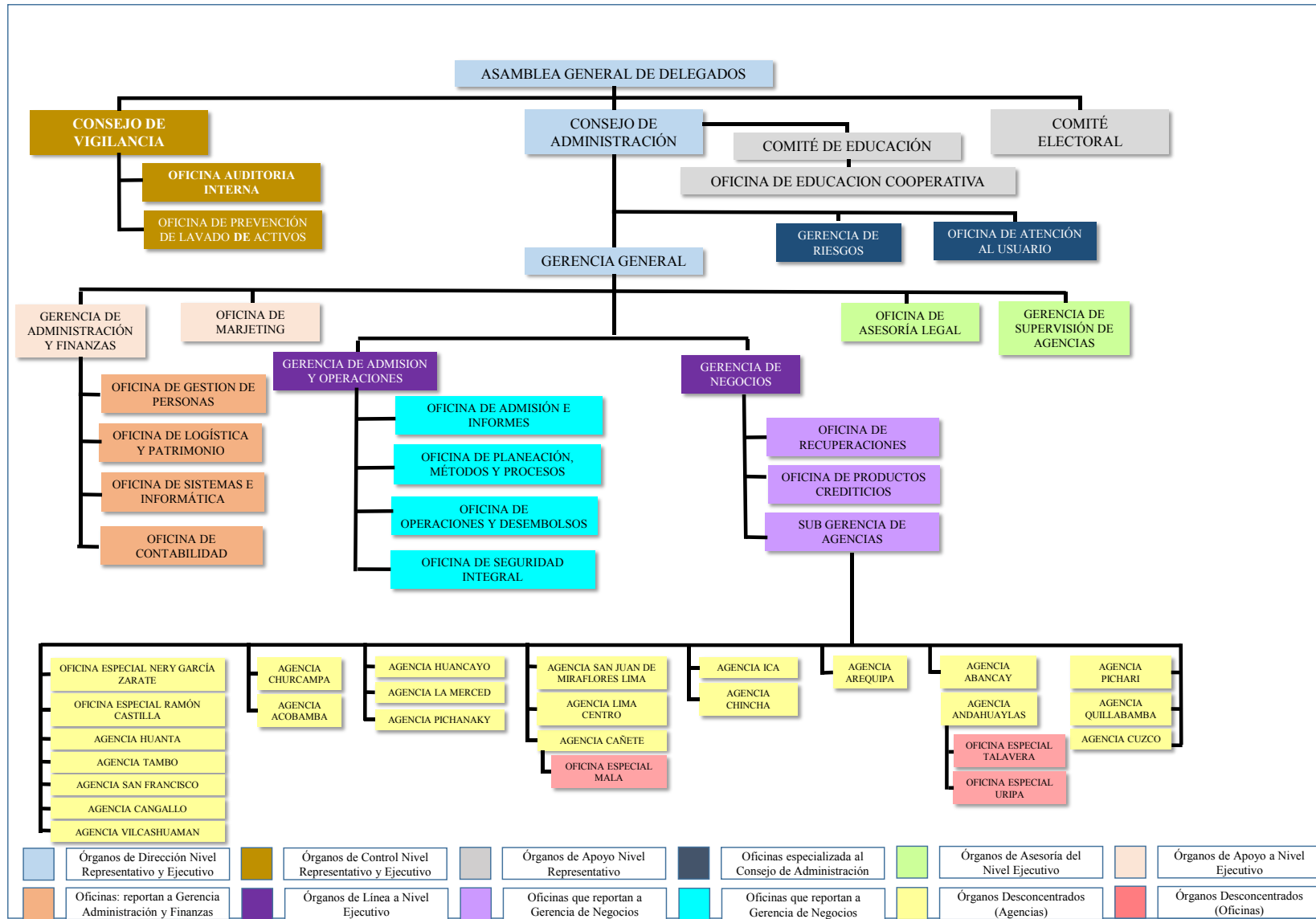


Figura 18. Propuesta de organigrama de la CACSMM.

cuanto al Oficial de Prevención de lavado de activos que funciona como órgano de apoyo del Consejo de Administración pasarlo a órgano de control que reporta al Consejo de Vigilancia.

Considerar el puesto de Sub Gerente de Agencias el cual reporta a la Gerencia de Negocios para que supervisen las actividades de las agencias. Asimismo, los puestos de sub gerentes de gestión de personas, admisión e informes, planeación, métodos y procesos como dependerán de una gerencia de línea se volverán Jefes de Oficina. Finalmente, el organigrama propuesto libera al Gerente General de seguimiento operativo para concentrarse en actividades estratégicas, ya que le reportarán seis áreas de las 14 que actualmente le reportan.

Adicionalmente se propone dejar de contar con los responsables de limpieza y el personaje representativo “Cooperín” que en total suman a la planilla S/ 17,850 mensuales, pudiendo contratar estos servicios a terceros. Esta reestructuración también incluye el ajuste de sueldos básicos e incrementar el sueldo variable para el personal nuevo.

La reestructuración del organigrama necesitará de una inversión de S/15,000 que incluye la contratación de una consultora especializada en proponer una nueva estructura orgánica, la cual guiará a la Sub Gerencia de Planeamiento y Procesos en realizar la reestructuración del organigrama. Los resultados financieros disminuyen gastos administrativos de 41.7 a 41.3% por lo que el ahorro es de S/132,800; así como un incremento del indicador de utilidad neta de 13.4 a 13.8, la rentabilidad descontando la contratación de la consultoría incrementa en S/117,800, así como su costo beneficio también incrementa en S/0.01 (ver Tabla 38).

#### **7.4 Conclusiones**

La CACSMM debe apuntar hacia la reestructuración de su organigrama para descentralizar funciones y mejorar su proceso de toma de decisiones, el cual permitirá actualizar su manual de organización y funciones orientándolas a resultados. La CACSMM

tiene mayor índice de rotación en lo que respecta al personal de negocios, con estrategias de retención de personal priorizando a los colaboradores con un alto grado de especialización y con una antigüedad superior a los cinco años, ya que es personal que ya conoce el proceso de negocios, cuyo personal representa el 72.6% del total de la planilla.

Tabla 38

*Costo – Beneficio de la Reestructuración del Organigrama en la CACSM*

| Estado de Resultados a Diciembre 2017 (S/) | Situación actual |       | Situación propuesta |       |
|--|------------------|-------|---------------------|-------|
|  | Monto (S/)       | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                       | 31'426,977       | 100.0 | 31'426,977          | 100.0 |
| Gastos Financieros                         | 6'570,728        | 20.9  | 6'570,728           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                    | 24'856,249       | 79.1  | 24'856,249          | 79.1  |
| Provisiones por incobrabilidad de créditos | 6'374,327        | 20.3  | 6'374,327           | 20.3  |
| Margen Financiero Neto                     | 18'481,922       | 58.8  | 18'481,922          | 58.8  |
| Gastos Administrativos                     | 13'105,049       | 41.7  | 12'972,249          | 41.3  |
| Gastos de Personal                         | 6'945,676        | 22.1  | 6'812,876           | 21.7  |
| Gastos de servicios por terceros           | 6'159,373        | 19.6  | 6'159,373           | 19.6  |
| Margen Operacional Neto                    | 5'376,872        | 17.1  | 5'509,672           | 17.5  |
| Depreciación, amortización                 | 1'162,798        | 3.7   | 1'162,798           | 3.7   |
| Resultado de la Operación                  | 4'214,074        | 13.4  | 4'346,874           | 13.8  |
| Otros Ingresos y Gastos                    | 565,686          | 1.8   | 565,686             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                 | 4'779,760        | 15.2  | 4'912,560           | 15.2  |
| Impuesto a la Renta                        | 0                | 0     | 0                   | 0     |
| Utilidad Neta                              | 4'779,760        | 15.2  | 4'779,760           | 15.6  |
| <b>Resultados financieros</b>              |                  |       |                     |       |
| <b>Total de ingresos</b>                   | 31'992,663       |       | 31'992,663          |       |
| <b>Total de Egresos</b>                    | 27'212,903       |       | 27'080,103          |       |
| <b>Inversión</b>                           | -                |       | 15,000              |       |
| <b>Utilidad Generada</b>                   | 4'779,760        |       | 4'897,560           |       |
| <b>Costo Beneficio</b>                     | 0.176            |       | 0.181               |       |

Los perfiles de puesto deben ser diseñados de acuerdo a requerimiento del proceso, que permita la fluidez de las actividades, aportando a la eficiencia en el logro de objetivos institucionales. Por ejemplo, el puesto de Administrador de Agencia requiere hacer permanentes evaluaciones y controlar los procesos operativos; sin embargo, el 71.5% de sus funciones están orientadas a actividades operativas. A su vez, la Gerencia General debe descentralizar actividades que no aportan valor al puesto para enfocarse a plantear estrategias institucionales.

## Capítulo VIII: Planeamiento Agregado

La CACSMM no usa el Planeamiento Agregado, sino usa la metodología PERLAS, que sirve principalmente como un sistema de alerta temprana para uso interno por parte de la administración y dirección de las cooperativas de ahorro y crédito. PERLAS considera el análisis de 45 indicadores financieros, usados para evaluar y supervisar la estabilidad financiera de la CACSMM. Los indicadores se agrupan en seis áreas de desempeño financiero, como son protección, estructura financiera, rendimientos - costos, liquidez, activos improductivos y señales expansivas o de crecimiento. La metodología que usa es la proyección para el periodo de un ejercicio, del Balance General, Estado de Resultados e indicadores Perlas, Presupuesto, Finanzas y actividades vinculadas.

### 8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado

La CACSMM utiliza la estrategia moderada debido a que la fuerza de trabajo del área de negocios se mantiene constante durante el año; es por ello que en los meses de alta o baja demanda incurre en el mismo porcentaje de costos de planilla, logística, entre otros. Ante ello, se aprovecha los meses de baja demanda, como enero y agosto, para programar las vacaciones del personal de negocios y así poder compensar la baja de productividad lo que permite disponer de personal en los meses de alta demanda.

Respecto a los meses de alta demanda, además de ofrecer productos complementarios detallados en el numeral 8.2 al personal de negocios, EN, administradores de agencia, jefe de negocios y Sub Gerentes de Negocios, se les otorga bonos de productividad en pro de buscar la mejora de su desempeño referente al número de colocaciones, crecimiento del saldo de colocaciones, variación de saldo de morosidad contable. Mientras que al personal de recuperaciones se le otorga bonos por recuperado de créditos morosos medido en número de socios y saldo de recuperado de los créditos vencidos, judiciales y castigados. Si bien los bonos son herramientas de motivación permanente para todos los meses del año, soportan el

incremento de horas laborales que realizan los colaboradores del área de negocios en los meses de alta demanda, donde muchos de los colaboradores laboran horas extras, es decir, realizan las visitas de evaluación, verificación de sus propuestas de créditos en los domicilios y negocios de los socios para poder alcanzar mayor remuneración variable en correspondencia a la Directiva de Bonos.

## 8.2 Análisis del Planeamiento Agregado

Para las proyecciones al cierre del año 2017, se estableció metas de crecimiento en saldos de Cartera de créditos por cada agencia; las variables que tomaron en consideración fueron los repagos, pagos de saldo capital que se realizan al crédito vigente, históricos por cada agencia y sus metas planteadas anteriormente. No consideró el número de EN con el que se cuenta en cada agencia como parte de los recursos necesarios que contribuyan al cumplimiento de las metas; es por ello que para el periodo 2017 se tiene 11% como meta de crecimiento en el saldo de cartera de créditos, correspondiente a S/37'801,951 (ver Tabla 39).

Tabla 39

### *Meta Proyectada de Saldo de Créditos de la Sede Principal de la CACSMM*

| Agencias       | 2016 (S/)   | Crecimiento<br>2017 (S/) | %<br>Crecimiento | Meta Saldos Cartera<br>2017 (S/) |
|----------------|-------------|--------------------------|------------------|----------------------------------|
| Sede Principal | 108'470,105 | 4'040,000                | 4                | 112'510,104                      |
| Total          | 330'866,550 | 37'801,951               | 11               | 368'668,501                      |

*Nota.* Tomado de "Plan empresarial 2017," por CACSMM, 2017b.

Respecto al promedio de crecimiento de los últimos cinco años (ver Tabla 40), los porcentajes de crecimiento fueron 3% en 2012, 28% en 2013, 28% en 2014, 9% en el 2015 y -12% al cierre del 2016; sin embargo, el promedio de crecimiento no sería una cifra muy confiable debido a los límites inferior y superior que se tienen como datos, -12% y 28%, respectivamente, sino analizar el comportamiento de la demanda, la fuerza de trabajo con la que se cuenta, la liquidez, entre otros que permitan llegar a cumplir las metas establecidas para el ejercicio 2017.

Tabla 40

*Evolución Anual del Saldo de Colocaciones de la CACSMM*

| Años | SalDOS de   |             | Crecimiento |
|------|-------------|-------------|-------------|
|      | Cartera     | Variación   | %           |
| 2007 | 66'735,424  |             |             |
| 2008 | 90'660,125  | 23'924,701  | 36          |
| 2009 | 119'636,725 | 28'976,600  | 32          |
| 2010 | 161'672,940 | 42'036,215  | 35          |
| 2011 | 203'417,322 | 41'744,382  | 26          |
| 2012 | 209'440,046 | 6'022,724   | 3           |
| 2013 | 267'539,607 | 58'099,561  | 28          |
| 2014 | 343'770,650 | 76'231,043  | 28          |
| 2015 | 374'012,832 | 30'242,182  | 9           |
| 2016 | 330'866,550 | -43'146,282 | -12         |

*Nota.* Tomado de "Plan empresarial 2017," por CACSMM, 2017b.

### 8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda

Para asegurar la demanda de créditos y hacer frente a la competencia en los meses de alta demanda crediticia para el sector financiero, como son campaña escolar en los meses febrero, marzo; campaña del día de la madre en los meses abril, mayo; campaña de fiestas patrias para los meses junio, julio, campaña navideña para los meses noviembre y diciembre; ofrece productos complementarios a un precio diferencial menor a lo normalmente otorgado con los productos *Mipymes* y *crediconvenio*. Las tasas de interés anual oscilan de 15% a 20% en los productos *Crediveloz Negocios (Mipymes)* y *Credimás Convenio (Crediconvenio)*, siendo el *Crediveloz* destinado a la Microempresa para socios que se dedican a la producción, comercialización de bienes y servicios cuyos montos a otorgar corresponden de S/5,000.00 a S/30,000.00; mientras el *Credimás Convenio* está dirigido a los socios dependientes nombrados o con contrato a plazo indeterminado en las instituciones públicas o privadas con las que la CACSMM mantiene convenio vigente cuyo montos a otorgar oscilan de S/3,000 a S/30,000.



#### 8.4 Planeamiento de Recursos (Programa Maestro)

La CACSMM es una organización que actúa de intermediaria, por esa razón la unidad de medida de todos los productos brindados es el dinero. Si bien se pueden otorgar créditos en moneda nacional y moneda extranjera, para el análisis del programa maestro y planeamiento agregado se considerará soles como moneda integrada.

A continuación, se muestra el Plan Maestro de Producción 2017 de la CACSMM, respecto a la Mano de Obra Constante, es necesario que se incremente 26 colaboradores para contar con 120 EN durante el periodo 2017 lo cual permitirá cumplir con las proyecciones de crecimiento de cartera, el número de desembolsos mensuales será de 14 operaciones mínimas por cada EN; esto correspondería a desembolsar cada mes S/192,093 en los diferentes productos que se ofrece (ver Tabla 41).

Tabla 41

##### *Plan Maestro de Producción 2017 de la CACSMM -Mano de Obra Constante*

| Estadísticas Histórico 2016            |            | Estadísticas Proyectadas 2017          |            |
|--|------------|--|------------|
| Mínimo Desembolso por mes              | 20,801,646 | Mínimo Desembolso por mes              | 21,693,220 |
| Mínimo Desembolso Promedio por agencia | 800,063    | Mínimo Desembolso Promedio por agencia | 834,355    |
| Recursos Histórico 2016                |            | Recursos Proyectados 2017              |            |
| Cantidad de Ejecutivos de Negocios     | 94         | Cantidad de Ejecutivos de Negocios     | 120        |
| Desembolso por Analista                | 139,139    | Desembolso por Analista                | 192,093    |
| Desembolso Promedio por Crédito        | 12,021     | Desembolso Promedio por Crédito        | 13,721     |
| N° créditos por Ejecutivo de Negocios  | 11         | N° créditos por Ejecutivo de Negocios  | 14         |

*Nota.* Tomado de "Reporte del Sistema Bestep," por CACSMM, 2017c.

Para poder cumplir con las estadísticas proyectadas para el 2017, es necesario que la CACSMM disponga de un saldo de liquidez mínimo mensual de S/23'862,542. En referencia a ello, se muestra la evolución de los fondos disponibles de los últimos diez años y la evolución mensual del saldo de liquidez durante el periodo 2016 (ver Tabla 42 y 43).

Tabla 42

*Tendencia Anual de los Fondos en los Últimos 10 Años de la CACSMM*

| Años | Fondos Disponibles (S/) | Variación (S/) | Crecimiento % |
|------|-------------------------|----------------|---------------|
| 2007 | 5'104,759               |                |               |
| 2008 | 13'526,418              | 8'421,659      | 165           |
| 2009 | 12'390,712              | -1'135,706     | -8            |
| 2010 | 17'720,872              | 5'330,160      | 43            |
| 2011 | 22'053,005              | 4'332,133      | 24            |
| 2012 | 68'355,291              | 46'302,286     | 210           |
| 2013 | 78'445,243              | 10'089,952     | 15            |
| 2014 | 65'691,459              | -12'753,784    | -16           |
| 2015 | 80'790,176              | 15'098,717     | 23            |
| 2016 | 116'967,985             | 36'177,809     | 45            |

Nota. Adaptado de "Informe de Gestión Diciembre 2016" por CACSMM, 2016a

Tabla 43

*Evolución Mensual de Liquidez en el Periodo 2016 de la CACSMM*

| Años     | Fondos Disponibles (S/) | Variación (S/) | Crecimiento % |
|----------|-------------------------|----------------|---------------|
| 2015     | 80'790,176              |                |               |
| Ene.2016 | 85'220,128              | 4'429,952      | 5             |
| Feb.2016 | 88'373,621              | 3'153,493      | 4             |
| Mar.2016 | 86'363,776              | -2'009,845     | -2            |
| Abr.2016 | 70'353,846              | -16'009,930    | -19           |
| May.2016 | 66'205,776              | -4'148,070     | -6            |
| Jun.2016 | 68'916,190              | 2'710,414      | 4             |
| Jul.2016 | 83'059,230              | 14'143,040     | 21            |
| Ago.2016 | 89'940,345              | 6'881,115      | 8             |
| Set.2016 | 97'174,270              | 7'233,925      | 8             |
| Oct.2016 | 104'662,778             | 7'488,508      | 8             |
| Nov.2016 | 115'410,407             | 10'747,629     | 10            |
| Dic.2016 | 116'967,985             | 1'557,578      | 1             |

Nota. Adaptado de "Informe de Gestión Diciembre 2016," por CACSMM, 2016a.

El Plan Maestro de Liquidez Proyectado tiene como factor importante el capital de trabajo; para esto se consideró identificar los meses de ventas altas para poder proyectar el incremento en 30% a las colocaciones promedios de cada mes, así como también los repagos, el saldo proyectado de crecimiento mensual a los cuáles se le adicionó el 10% para efectos de cubrir las posibles cancelaciones anticipadas de los créditos desembolsados (ver Tabla 44).

Tabla 44

*Plan Maestro de Producción 2017 de la CACSMM – Liquidez*

| % Var. Ventas | Años     | Fondos Disponibles<br>Proyectados 2017 |
|---------------|----------|--|
| 100           | Ene.2017 | 23,862,542                             |
| 100           | Feb.2017 | 23,862,542                             |
| 130           | Mar.2017 | 31,021,304                             |
| 100           | Abr.2017 | 23,862,542                             |
| 120           | May.2017 | 31,021,304                             |
| 100           | Jun.2017 | 23,862,542                             |
| 130           | Jul.2017 | 31,021,304                             |
| 100           | Ago.2017 | 23,862,542                             |
| 100           | Set.2017 | 23,862,542                             |
| 100           | Oct.2017 | 23,862,542                             |
| 130           | Nov.2017 | 31,021,304                             |
| 130           | Dic.2017 | 31,021,304                             |
| Acumulado     | 2017     | 322,144,313                            |

*Nota.* Adaptado de “Informe de Gestión Diciembre 2016,” por CACSMM, 2016a.

La CACSMM, al cierre 2016, terminó con un saldo de S/116'967,985, por lo que se evidencia que se tuvo una permanencia de los fondos con mayor saldo a lo requerido por año; es por ello que es importante mantener una liquidez en concordancia a las metas proyectadas de desembolsos de colocaciones, tanto mensuales como anuales. Dicha proyección está acorde a la meta de crecimiento para el cierre 2017, la cual es conservadora debido a que la estrategia para este nuevo ejercicio es admitir créditos mejor evaluados, siendo más ácidos en las condiciones que deben presentar los prospectos. En correspondencia a lo anteriormente detallado, es necesario que la CACSMM empiece por disminuir sus costos financieros y no mantener índices de liquidez mayores a 20% de lo requerido.

### **8.5 Propuestas de Mejora**

Para realizar el planeamiento agregado, se debe considerar los repagos proyectados en cada mes para el nuevo ejercicio (ver Tabla 45) y no considerar los repagos históricos; ello en

vista que las amortizaciones de capital de las cuotas de los créditos varían mensualmente en función a los desembolsos que se realicen; esta consideración permitirá de manera más acertada, los pronósticos de la demanda de los créditos.

Tabla 45

*Repagos Proyectados para el Ejercicio 2017 de la CACSMM*

| 2017       | Monto-Repagos (S/) |
|------------|--------------------|
| Enero      | 19'375,672         |
| Febrero    | 15'830,558         |
| Marzo      | 17'270,955         |
| Abril      | 16'925,535         |
| Mayo       | 16'587,025         |
| Junio      | 16'764,423         |
| Julio      | 17'852,764         |
| Agosto     | 18'209,819         |
| Septiembre | 18'574,016         |
| Octubre    | 18'945,496         |
| Noviembre  | 19'324,406         |
| Diciembre  | 19'710,894         |

*Nota.* Tomado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

Como parte de la proyección de producción se consideró los lineamientos del plan estratégico para el año 2017, por lo que se halló que el objetivo básico al término de un ejercicio, es mantener su cartera de colocaciones, es decir, si al cierre del periodo 2016 se obtuvo un saldo de cartera de S/330'866,550 para no disminuir cartera crediticia se debe desembolsar como mínimo cada mes S/22'077,373 a nivel nacional, en concordancia a la propuesta trabajada en el Planeamiento Agregado (ver Tabla 46).

En correspondencia a la propuesta de mejora del Planeamiento Agregado para el ejercicio 2017, y en concordancia al histórico de las colocaciones del 2016, pérdida de cartera en S/43'146,282; la situación propuesta para el proyectado 2017 de la cartera de

Tabla 46

*Planeamiento Agregado para el Ejercicio 2017 de la CACSM*

| Agencias       | Saldos de Cartera al Cierre de dic-2016 (S/) | Proyectado N° Ejecutivos de Negocios 2017 | Saldo de Desembolsos Promedio por Ejecutivo (S/) | Repagos Promedio al cierre de dic-17 (S/) | Ratio de crecimiento (%) | Meta de saldos Cartera 2017 (S/) | Crecimiento Anual 2017 (S/) | Crecimiento Mensual 2017 (S/) | Desembolso mensual mínimo requerido por Agencia 2017 (S/) | Desembolso mensual mínimo por Ejecutivo de Negocios 2017 (S/) |
|----------------|--|---|--|---|--------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---|---|
| Abancay        | 4'573,241                                    | 3   | 128,066.67                                       | 401,384.65                                | 3                        | 4'710,623.63                     | 137,202.63                  | 11,433.55                     | 412,818.20  | 137,606.07  |
| Acobamba       | 3'026,422                                    | 2   | 169,750.00                                       | 288,819.03                                | 3                        | 3'117,214.66                     | 90,792.66                   | 7,566.06                      | 296,385.09  | 148,192.54  |
| Andahuaylas    | 10'698,724                                   | 5   | 56,460.00  | 768,152.41                                | 3                        | 11'019,685.72                    | 320,961.72                  | 26,746.81                     | 794,899.22  | 158,979.84  |
| Cañete         | 2'706,967                                    | 2   | 58,600.00  | 309,118.08                                | 3                        | 2'788,176.01                     | 81,209.01                   | 6,767.42                      | 315,885.50  | 157,942.75  |
| Chincha        | 9'513'446                                    | 4   | 119,100.00                                       | 590,814.51                                | 3                        | 9'798,849.38                     | 285,403.38                  | 23,783.62                     | 614,598.13  | 153,649.53  |
| Churcumpa      | 5'078,083                                    | 3   | 122,400.00                                       | 582,045.17                                | 3                        | 5'230,425.49                     | 152,342.49                  | 12,695.21                     | 594,740.38  | 198,246.79  |
| Tambo          | 5'804,994                                    | 2   | 199,300.00                                       | 423,856.43                                | 3                        | 5'979,143.82                     | 174,149.82                  | 14,512.49                     | 438,368.92  | 219,184.46  |
| Cangallo       | 5'052,009                                    | 3   | 54,833.33  | 441,429.82                                | 3                        | 5'203,569.27                     | 151,560.27                  | 12,630.02                     | 454,059.84  | 151,353.28  |
| Huancayo       | 17'568,520                                   | 8   | 93,406.25  | 1'154,758.83                              | 3                        | 18'095,575.60                    | 527,055.60                  | 43,921.30                     | 1'198,680.13  | 149,835.02  |
| Huanta         | 13'459,252                                   | 5   | 175,120.00                                       | 872,233.14                                | 3                        | 13'863,029.56                    | 403,777.56                  | 33,648.13                     | 905,881.27  | 181,176.25  |
| Ica            | 10'844,658                                   | 5   | 51,400.00  | 1'060,480.28                              | 3                        | 11'169,997.74                    | 325,339.74                  | 27,111.65                     | 1'087,591.93  | 217,518.39  |
| La Merced      | 10'771,498                                   | 4   | 22,612.50  | 382,876.82                                | 3                        | 11'094,642.94                    | 323,144.94                  | 26,928.75                     | 409,805.57  | 102,451.39  |
| Lima San Juan  | 15'815,579                                   | 3   | 85,166.67  | 690,805.74                                | 3                        | 16'290,046.37                    | 474,467.37                  | 39,538.95                     | 730,344.69  | 243,448.23  |
| Lima Centro    | 13'653,637                                   | 5   | 64,740.00  | 523,372.07                                | 3                        | 14'063,246.11                    | 409,609.11                  | 34,134.09                     | 557,506.16  | 111,510.23  |
| Mala           | 1'552,124                                    | 1   | 60,000.00  | 128,370.62                                | 3                        | 1'598,687.72                     | 46,563.72                   | 3,880.31                      | 132,250.93  | 132,250.93  |
| Pichari        | 9'496,325                                    | 5   | 222,300.00                                       | 818,015.16                                | 3                        | 9'781,214.75                     | 284,889.75                  | 23,740.81                     | 841,755.97  | 168,351.19  |
| Quillibamba    | 1'339,207                                    | 2   | 57,225.00  | 91,784.50                                 | 3                        | 1'379,383.21                     | 40,176.21                   | 3,348.02                      | 95,132.52   | 47,566.26   |
| Talavera       | 7'615,561                                    | 4   | 44,025.00  | 904,181.15                                | 3                        | 7'844,027.83                     | 228,466.83                  | 19,038.90                     | 923,220.05  | 230,805.01  |
| Uripa          | 2'999,152                                    | 1   | 71,400.00  | 582,876.83                                | 3                        | 3'089,126.56                     | 89,974.56                   | 7,497.88                      | 590,374.71  | 590,374.71  |
| San Francisco  | 8'044,101                                    | 3   | 262,833.33                                       | 891,680.38                                | 3                        | 8'285,424.03                     | 241,323.03                  | 20,110.25                     | 911,790.63  | 303,930.21  |
| Nery García    | 19'858,718                                   | 8   | 101,121.25                                       | 1'224,175.96                              | 5                        | 20'851,653.90                    | 992,935.90                  | 82,744.65                     | 1'306,920.62  | 163,365.08  |
| Pichanaki      | 5'466,011                                    | 2   | 66,900.00  | 130,960.72                                | 3                        | 5'629,991.33                     | 163,980.33                  | 13,665.03                     | 144,625.75  | 72,312.87   |
| Ramón Castilla | 34'423,918                                   | 15  | 109,410.67                                       | 1'743,858.31                              | 3                        | 35'456,635.54                    | 1'032,717.54                | 86,059.80                     | 1'829,918.11  | 121,994.54  |
| Vilcaschumán   | 2'904,166                                    | 1   | 73,200.00  | 515,256.30                                | 1                        | 2'918,686.83                     | 14,520.83                   | 1,210.07                      | 516,466.37  | 516,466.37  |
| Sede Principal | 108'470,105                                  | 21  | 136,045.24                                       | 5'279,443.61                              | 2                        | 110'097,156.58                   | 1'627,051.58                | 135,587.63                    | 5'415,031.24  | 257,858.63  |
| Cusco          | 129,954                                      | 3   | 57,200.00  | 895.81                                    | 1600                     | 2'209,218.00                     | 2'079,264.00                | 173,272                       | 174,167.81  | 58,055.94   |
| Total          | 330'866,552                                  | 120                                       | 12,021.17  | 20'801,646.33                             | 3.23                     | 341'565,432.58                   | 10'698,880.58               | 891,573.38                    | 21'693,219.71   | 192,092.98  |

Nota. Proyectado de los Reportes del Sistema Besterp al cierre del periodo 2016. Saldos de Cartera, por agencia de la CACSM.

colocaciones presenta un impacto de reducción de S/28'551,645 frente a los S/55'654,715 de la situación actual (ver Tabla 47), lo cual deviene en la reducción del margen financiero bruto en S/12'104,647, margen financiero neto en S/7'929,684, respecto a la situación actual; asimismo la Utilidad Neta muestra un resultado proyectado de S/3'655,638 lo cual equivale a una disminución de S/1'124,122 respecto a la situación actual (ver Tabla 48). Respecto al ratio de incumplimiento, con la nueva propuesta se obtiene un mejor indicador llegando a ser 4%, respecto a los 6% que se tenía en la situación actual.

El Sector Financiero, en este caso las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tienen pronósticos más cercanos en su producción, colocación de créditos, debido a que el sector posee baja variabilidad de la demanda, es por ello que la disponibilidad de los recursos con los que debe contar mensualmente durante un ejercicio es constante. Es importante que se cumpla con la capacidad de respuesta en la prestación de sus servicios, los cuáles deben permitir responder acorde al *lead time* del cliente o socio y a su vez brinde ventaja competitiva a la CACSMM.

Tabla 47

*Situación Actual y Propuesta para la Implementación del Plan Maestro en la CACSMM*

| Variables                       | Escenarios |            | Variación   |
|---------------------------------|------------|------------|-------------|
|                                 | Actual     | Propuesto  |             |
| Fondos a Captar                 | 55'654,715 | 28'551,645 | -27'103,070 |
| Cartera                         | 37'801,951 | 19'392,928 |             |
| Repagos                         | 17'852,764 | 9'158,717  |             |
| Total                           | 55'654,715 | 28'551,645 |             |
| Tasa de Colocación              | 32.92%     | 32.92%     |             |
| Plazo                           | 23.53      | 23.53      |             |
| Tasa de Fondeo                  | 6.19%      | 6.05%      |             |
| Ratio de Incumplimiento         | 6.00%      | 4.00%      | -2.00%      |
| Gastos Administrativos          | 41.7%      | 41.7%      |             |
| Gastos de Personal Anualizados  | 53.00%     | 53.00%     |             |
| Gastos de Servicios Anualizados | 47.00%     | 47.00%     |             |
| Depreciación, amortización      | 3.70%      | 3.70%      |             |
| Otros Ingresos y Gastos         | 1.80%      | 1.80%      |             |
| Impuesto a la Renta (No aplica) | 0%         | 0%         |             |



Tabla 48

*Costo – Beneficio de la Implementación del Programa Maestro en el Planeamiento Agregado*

| Estado de Resultados a<br>Diciembre 2017 (S/) | Situación actual       |       | Situación propuesta |       |
|---|------------------------|-------|---------------------|-------|
|   | Monto (S/)             | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                          | 31'426,977             | 100.0 | 16'122,477          | 100.0 |
| Gastos Financieros                            | 6'570,728              | 20.9  | 3'370,875           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                       | 24'856,249             | 79.1  | 12'751,602          | 79.1  |
| Provisiones por<br>incobrabilidad de créditos | 6'374,327              | 20.3  | 2'199,365           | 13.6  |
| Margen Financiero Neto                        | 18'481,922             | 58.8  | 10'552,238          | 65.5  |
| Gastos Administrativos                        | 13'105,049             | 41.7  | 6'723,073           | 38.7  |
| Gastos de Personal                            | 6'945,676              | 22.1  | 3'563,229           | 22.1  |
| Gastos de servicios por<br>terceros           | 6'159,373              | 19.6  | 3'159,844           | 19.6  |
| Margen Operacional Neto                       | 5'376,872              | 17.1  | 3'829,165           | 23.8  |
| Depreciación, amortización                    | 1'162,798              | 3.7   | 596,352             | 3.7   |
| Resultado de la Operación                     | 4'214,074              | 13.4  | 3'232,633           | 20.1  |
| Otros Ingresos y Gastos                       | 565,686                | 1.8   | 290,205             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                    | 4'779,760              | 15.2  | 3'522,838           | 11.2  |
| Impuesto a la Renta                           | 0                      | 0     | 0                   | 0     |
| Utilidad Neta                                 | 4'779,760              | 15.2  | 3'522,838           | 11.2  |
|   | Resultados financieros |       |                     |       |
| Total de ingresos                             | 31'992,663             |       | 16'412,682          |       |
| Total de Egresos                              | 27'212,903             |       | 12'889,844          |       |
| Inversión                                     | -                      |       | 2,000               |       |
| Utilidad Generada                             | 4'779,760              |       | 3'522,838           |       |
| Costo Beneficio                               | 0.176                  |       | 0.273               |       |

**8.6 Conclusiones**

Es importante en el Planeamiento Agregado, considere el enfoque del Planeamiento Estratégico de la organización, ello con el objetivo de que las metas establecidas de producción, demanda y recursos guarden relación con las políticas de la organización. En caso de la CACSMM, el plan estratégico vigente considera mantener una cartera crediticia saludable, por lo que establece la mejora de condiciones para la admisión de créditos y el crecimiento moderado de la Cartera Crediticia; en correspondencia a ello, los pronósticos de producción, colocaciones de créditos, planteados en el Plan Empresarial, no guardan relación



con sus políticas establecidas en el Plan Estratégico, lo cual si se consideró en el Planteamiento Agregado Propuesto.

Si bien el Planeamiento Agregado cumple la función de establecer las metas y recursos necesarios para su logro, es importante acompañarlo de un Plan Operativo o Plan de Actividades, donde figuren las actividades y/o acciones a realizar durante el año, así como posibilite el seguimiento al cumplimiento de lo proyectado. Es necesario indicar expresamente todos los pronósticos, así como cuantificarlas, especificar el plazo de tiempo para su implementación y asignar las tareas a los responsables de monitorear los resultados, para ello es importante considerar la capacidad de la CACSMM de llevar a cabo las estrategias y acciones descritas, así como la voluntad de sus líderes y personal de implementarlas.



## Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas

### 9.1 Optimización del Proceso Productivo

En el proceso de otorgamiento de Créditos de la CACSMM, según el DAP calculado para el monto promedio de desembolso es de S/15,124 en el mes de julio del 2017, se invierten siete horas laborales los cuáles considera los procesos desde el momento que ingresa una solicitud del crédito del socio, tiempo invertido en la evaluación cualitativa, cuantitativa al socio, al negocio, visita *in situ* al domicilio, negocio del socio, entre otros procesos que culminan en el desembolso del crédito del cual se deduce que un EN potencialmente podría atender 26 operaciones por mes; no obstante es preciso considerar también las actividades que realizan los EN y que forman parte del Proceso Crediticio los cuáles son:

- La Prospección, es la primera etapa del proceso crediticio en el cual el EN realiza el proceso de venta de los productos que ofrece la CACSMM, además de ser la etapa donde se realiza el primer contacto con el potencial socio.
- Evaluación y admisión, considerado en el DAP (ver Figura 19), es el proceso donde se evalúa el análisis cualitativo, cuantitativo y destino del crédito para ver si el futuro socio cumple con las condiciones para recibir el financiamiento.
- Seguimiento, son las visitas de seguimiento que realizan periódicamente los EN para prevenir que el crédito otorgado sean desviados a otro fin, así como para detectar las oportunidades de negocio.
- Recuperación, actividad orientada a conseguir que el socio pague el crédito, en caso de que no pueda o no quiera hacerlo.

Teniendo en consideración las actividades complementarias a las halladas en el DAP, prospección, seguimiento y recuperación que realiza el EN como parte de sus labores, se considera que el número de operaciones que debe desembolsar un EN al mes debe ser 21,

cifra promedio por analista en el Mercado Financiero de Ayacucho (ver Tabla 49)

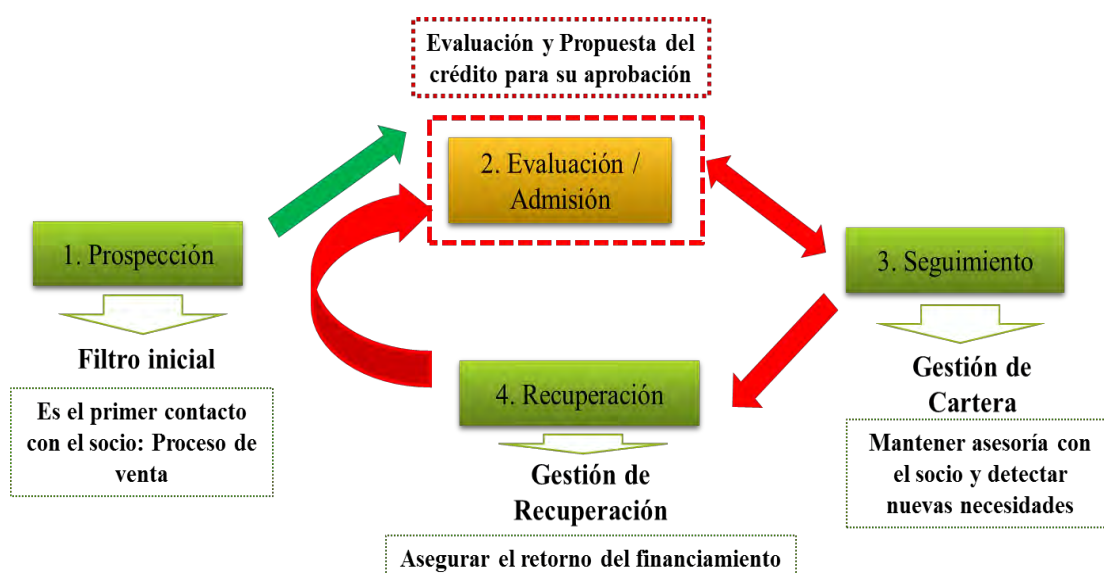


Figura 19. Etapas del proceso crediticia de la CACSMM periodo 2017.

Tabla 49

Número de Operaciones Promedio por Analista en el Mercado Financiero de Ayacucho

| Entidad        | Julio-2017 |
|----------------|------------|
| CMAC Ica       | 16         |
| CACSCH         | 11         |
| Mibanco        | 24         |
| CMAC Arequipa  | 18         |
| CMAC Huancayo  | 34         |
| Promedio Final | 21         |

Nota. Adaptado de “Base de Datos de las Carteras de Negocios,” por Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica (CMAC Ica), 2017; “Base de Datos de las Carteras de Negocios,” por CACSCH, 2017; “Base de Datos de las Carteras de Negocios,” por Mibanco, 2017; “Base de Datos de las Carteras de Negocios,” por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (CMAC Arequipa), 2017; “Base de Datos de las Carteras de Negocios,” por Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo CMAC Huancayo, 2017.

Sin embargo, el promedio de Desembolsos por EN en la Sede Principal al cierre del mes de Julio 2017 es de 14 operaciones por lo que es importante identificar los factores que influyen en la productividad; es así que al analizar la información proporcionada por los Gerentes de Línea, de los administradores de Agencia y de los EN, se identificó que respecto al flujo del proceso de otorgamiento de créditos hay una demora en el escaneo de documentos para enviar a la Gerencia de Riesgos, así como de existir demora en la revisión de la evaluación y documentación de la propuesta, también hay demoras en la revisión del

contrato, y aprobación de la propuesta por la Gerencia de Riesgos; ello debido a que todos las propuestas mayores a S/5,000 necesitan la Aprobación de Riesgos, según su Memorando Múltiple N°018-2016-CACSMM/GC (CACSM, 2016b).

## **9.2 Programación**

Respecto a la administración de inventarios, la CACSMM al ser un giro de servicios no posee la cuenta contable como tal, sino que está expresado en la disponibilidad de la liquidez que debe contar para poder continuar con las operaciones propias del negocio; es así que en la bóveda de la Sede Principal no debe haber más de S/2'000,000 como saldo integrado diario según Memorando Múltiple N° 13-2016-CACSMM/GO (CACSM, 2016c), por lo que las áreas encargadas deben cuidar de no exceder el límite permitido; en consideración a ello se deduce que el saldo de monto de bóveda no está acorde a las operaciones al tamaño de cartera que maneja la Sede Principal, puesto que se requiere en promedio S/653,673 para los desembolsos diarios. Si a ello le consideramos pagos de intereses, órdenes de pago, retiros de depósitos a plazo, ahorros corriente, entre otros, el importe máximo que se debe tener disponible en bóveda sería S/1'000,000 para no incurrir en riesgos de robo u otros que puedan perjudicar a la organización. Respecto al transporte, la empresa CIA DE SEGURIDAD PROSEGUR SA CACSMM brinda los servicios de transporte programado de remesas dos veces al mes cuyo importe promedio de pago es de S/7,459.

## **9.3 Gestión de Información**

Para el desarrollo de sus operaciones, la CACSMM cuenta con el Sistema Integrado ERP, Planeamiento de Recursos Empresariales, denominado Besterp, que se soporta en la tecnología Oracle; si bien se cuenta con el Sistema, este se encuentra desactualizado en comparación a los Sistemas de Procesamiento de datos del mercado actual, tales como, el Sistema Bantotal, Vitalis, Sicmaci, entre otros que poseen mejor reportería que facilita a las

áreas de negocios, operaciones, y proporciona información relevante, oportuna, confiable para el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones (ver Figura 20).

File View Help

Número de Página: 1 de 1  
Impreso: 04/09/2017 10:15 AM Por: MOTF  
Reporte: PE00109 Máquina: 192.168.41.97-CACSM2015-DO

**COOPAC SANTA MARIA MAGDALENA**  
Sede Principal

**PERFIL DEL SOCIO AL 04/09/2017**

**Socio:** 1011057643 MONZON TRIGOS FRIONELLY ANGIE **Conyuge:**  
**Dirección:** JR. PORRAS BARRENECHEA Nº 440 - - JESUS NAZARENO - HUAMANGA **Convenio:** CAJA  
**DNI :** 44889555 **Rol:**  
**Fecha de Ingreso:** **Ficha:**

|         | Total Ahorros | Total Créditos | Otros  | Posición Neta |          |
|---------|---------------|----------------|--------|---------------|----------|
| SOLES   | 6,042.77 -    | 0.00 -         | 0.00 = | 6,042.77      | 6,068.73 |
| DOLARES | 8.15 -        | 0.00 -         | 0.00 = | 8.15          |          |

**Aportes**

| Moneda         | Nº Cuenta | Producto                                      | F. Apertura | Fec. Ult. Mov. | Estado            | Saldo  |          |           |
|----------------|-----------|---|-------------|----------------|-------------------|--------|----------|-----------|
| <b>Ahorros</b> |           |   |             |                |                   |        |          |           |
| Moneda         | Nº Cuenta | Producto                                      | F. Apertura | Fec. Ult. Mov. | Cuenta de Interes | Estado | Saldo    | Saldo S/. |
| SOL            | 2069977   | 201 CUENTA MAESTRA SOLES                      | 12/01/2015  | 01/09/2017     |                   | ACT    | 6,042.77 | 6,042.77  |
| USD            | 2294070   | 202 CUENTA MAESTRA DOLARES                    | 15/05/2017  | 31/05/2017     |                   | ACT    | 8.15     | 25.96     |
| USD            | 2130292   | 411 Certificado de Depósito PF 180 Días Dolar | 13/08/2015  | 26/10/2015     |                   | CANADE | 0.00     | 0.00      |
| USD            | 2130297   | 461 INTERESES-CDP Plazo Fijo 180 Días Dólar   | 13/08/2015  | 26/10/2015     |                   | CAN    | 0.00     | 0.00      |

**Préstamos**

| Mon.              | Nº Crédito | TEA            | Producto      | F.Apert.                                 | F.Ult.Mov | Estado | Mto.Desemb | Slido Capital | Slido Int. | Slido Mora | Slido Cargo | Total Saldo | Max.Atra |
|-------------------|------------|----------------|---------------|--|-----------|--------|------------|---------------|------------|------------|-------------|-------------|----------|
| <b>Tot Cuotas</b> |            |                |               |  |           |        |            |               |            |            |             |             |          |
| <b>Cuota Act.</b> |            | <b>Promed.</b> | <b>Calif.</b> | <b>Detalle pago de cuotas con atraso</b> |           |        |            |               |            |            |             |             |          |

**Otros documentos x cobrar:**

| Moneda                   | Fecha    | Documento | Saldo |
|--------------------------|----------|-----------|-------|
| <b>Previsión Social:</b> |          |           |       |
| Fecha                    | Voucher  | Importe   |       |
| 15/07/2015               | 25419978 | 40.00     |       |
| 05/07/2016               | 29311906 | 40.00     |       |
| 01/07/2017               | 32608672 | 40.00     |       |

**Avalados y garantizados:**

| Auto Gar?                   | Tipo Aval?   | Persona Avalada   | Préstamo | Calif Mensual | Calif Diaria | Mon: Saldo Préstamo | Monto Garantizado |
|-----------------------------|--------------|-------------------|----------|---------------|--------------|---------------------|-------------------|
| <b>Créditos Rechazados:</b> |              |                   |          |               |              |                     |                   |
| Rechazo a?                  | Fecha Solic. | Motivo de Rechazo | Mon      | Importe       |              |                     |                   |

User Activación:ZZCA Agencia Activación:Sede Principal

Figura 20. Perfil del socio.

Tomado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSM2017c. No especifica el Giro del Negocio del Socio.

La CACSM2017 para el área de Negocios, cuenta con el Módulo de Préstamos el cual contiene las herramientas de creación de préstamos, procesos, maestro de garantías, refinanciamiento de créditos así como los reportes del Estado de Cuenta del Socio (ver Figura 21) que brindan información sobre el saldo de los aportes, ahorros, fecha de desembolsos, número de préstamos, cuotas pagadas, saldos de deuda, información de los avalados, el plan de pagos, entre otros que permite tener en forma consolidada la información del Perfil del

Socio en referencia a sus datos personales, préstamos manejados en la CACSMM, y personas a quien el socio ha garantizado; sin embargo, no detalla del Giro del Negocio con el que con el que se le evaluó al socio, información que es importante agregar en este reporte para poder realizar los cruces de información y las supervisiones por sistema además de permitir obtener información estadística de los Giros de Negocios con mayor participación de créditos, índice de morosidad por giros de negocios, entre otros.

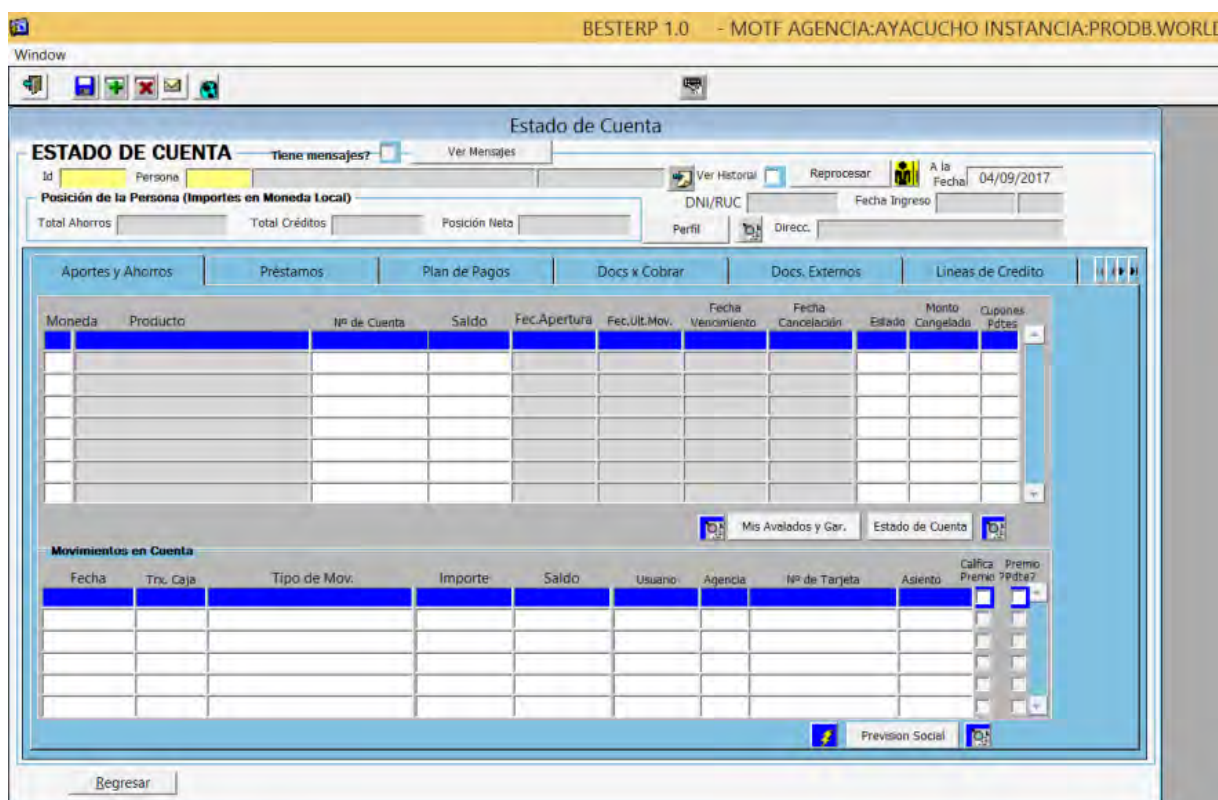


Figura 21. Estado de cuenta del socio.

Tomado de “Reporte del Sistema Besterp,” por CACSMM, 2017c.

Sobre la reportería (ver Figura 22) el Sistema Besterp brinda información a una determinada fecha sobre la cartera crediticia, los saldos totales, vigentes, vencidos, judiciales, información de morosidad; más no suministra información específica comparativa de los reportes; es decir, si el Gerente de Negocios requiere información de cómo se encuentra a una determina fecha el saldo de cartera de la CACSMM en comparación al mes anterior, sus asistentes deben generar la data y procesar la información en el Excel lo cual requiere de tiempo. Esto mismo sucede para ver los comparativos de los saldos vencidos, variación del



índice de mora, variación del número de desembolsos por agencias, por EN, entre otros, los cuales son necesarios para la gestión diaria; sumado a ello los Administradores de agencia deben generar y elaborar reportería necesaria para medir el avance de sus EN y de su agencia; el armado de esta información conlleva a invertir horas hombre que se dejan de invertir en la gestión de campo como son los seguimientos, acompañamientos de los EN tanto en la fase comercial, de evaluación o de recuperación.

PR00142: Previewer

File View Help

Page: 1

Número de Página: 1 de 2  
Impreso: 04/09/2017 10:49 AM Por: MOTF  
Reporte: PR00142 Máquina: 192.168.41.97-CACSM2015-DOMINIOHGA\JANDH

**COOPAC SANTA MARIA MAGDALENA**  
Sede Principal

**REPORTE DE SALDOS DE PRÉSTAMOS X EJECUTIVO AL 31/08/2017**

Agencia: **Sede Principal**

Moneda: **SOLES**

|      | Analista o Ejecutivo                         | Saldo Cartera | Saldo Vigente | Saldo Vencido | Saldos Judiciales | Saldo Reest. | Saldo Refinan. | Mora      |              |   |             |            |              |              |
|------|--|---------------|---------------|---------------|-------------------|--------------|----------------|-----------|--------------|---|-------------|------------|--------------|--------------|
| 9595 | ZZCA ZAPATA CASASVERDE<br>ZONIA              | 1267          | 4,239,383.68  | 4,164,999.67  | <b>98.25</b>      | 53485.1      | 1.26           | 20898.91  | <b>0.49</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 0.00       | <b>0.00</b>  | <b>1.75</b>  |
| 9651 | PASP PARIONA BONILLA PABLO<br>BENIGNO        | 122           | 4,217,523.54  | 3,709,668.01  | <b>87.96</b>      | 36217.71     | <b>0.86</b>    | 43960.86  | <b>1.04</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 427,676.96 | <b>10.14</b> | <b>1.90</b>  |
| 9663 | RUGH RUIZ GUERRA HILDA                       | 1430          | 4,436,705.74  | 4,191,293.11  | <b>94.47</b>      | 84993.4      | <b>1.92</b>    | 96707.23  | <b>2.18</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 63,712.00  | <b>1.44</b>  | <b>4.10</b>  |
| 9739 | NAVZ NAVARRO BARRIENTOS<br>HERMINIO ZENOVIDO | 191           | 5,047,260.36  | 4,968,962.30  | <b>98.45</b>      | 47523.02     | <b>0.94</b>    | 30775.04  | <b>0.61</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 0.00       | <b>0.00</b>  | <b>1.55</b>  |
| 9756 | PAPE PALOMINO PILLACA<br>EDGASTO MARINO      | 152           | 6,934,661.43  | 6,759,854.59  | <b>97.48</b>      | 5332.75      | <b>0.08</b>    | 169474.09 | <b>2.44</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 0.00       | <b>0.00</b>  | <b>2.52</b>  |
| 9789 | DEGH HINOJOSA GARCIA DENNIS<br>WILLIAM       | 1085          | 4,363,858.69  | 4,191,683.40  | <b>96.05</b>      | 115567.44    | <b>2.65</b>    | 34880.28  | <b>0.80</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 21,727.57  | <b>0.50</b>  | <b>3.45</b>  |
| 9798 | NEAO AVILES OSINAYO NESTOR<br>PEPE           | 48            | 1,154,055.72  | 858,854.18    | <b>74.42</b>      | 24871.18     | <b>2.16</b>    | 270330.36 | <b>23.42</b> | 0 | <b>0.00</b> | 0.00       | <b>0.00</b>  | <b>25.58</b> |
| 9812 | CARY ROJAS YUPANQUI CARLOS<br>WILFREDO       | 213           | 16,938,625.87 | 16,378,759.64 | <b>96.69</b>      | 301365.87    | <b>1.78</b>    | 209042.85 | <b>1.23</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 49,457.51  | <b>0.29</b>  | <b>3.01</b>  |
| 9813 | RUMP MEDINA PARIONA RUDY                     | 144           | 2,426,619.64  | 2,349,987.77  | <b>96.84</b>      | 20902.07     | <b>0.86</b>    | 1623.97   | <b>0.07</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 54,105.83  | <b>2.23</b>  | <b>0.93</b>  |
| 9816 | GOZE GODDY OCHATOMA<br>ZENON                 | 84            | 336,527.27    | 283,143.43    | <b>84.14</b>      | 18874.86     | <b>5.61</b>    | 32810.2   | <b>9.75</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 1,698.78   | <b>0.50</b>  | <b>15.36</b> |
| 9897 | HAHE HUAMANI ANDRADE                         | 960           | 5,419,397.67  | 5,156,369.40  | <b>95.15</b>      | 102648.98    | <b>1.89</b>    | 110124.09 | <b>2.03</b>  | 0 | <b>0.00</b> | 50,255.20  | <b>0.93</b>  | <b>3.93</b>  |

Figura 22. Reportes de saldos de préstamos por ejecutivo de negocios al 31/08/2017. Tomado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSM, 2017c.

Respecto al tiempo de atención a un socio en cuanto al otorgamiento de créditos, proceso desde que el socio está interesado en la adquisición de un crédito hasta su aprobación y desembolso del mismo, no existe información manual ni sistematizada sobre la cantidad de tiempo en que se otorga un crédito a un socio, si bien el DAP da información de que el flujo del proceso continuo es de siete horas, este depende del tamaño de la propuesta, del monto solicitado, entre otras variables que a su vez varían en función a los niveles de autonomía.

#### 9.4 Propuestas de Mejora

En cuanto a la Mejora del Proceso de Otorgamiento de Créditos, se sugiere liberar los niveles de autonomía en correspondencia al análisis de la mora origen y cosechas de crédito



de cada agencia para poder clasificarlos en Agencia Normal, Alerta, Observación y Críticas (ver Tabla 50).

Tabla 50

*Propuesta de Clasificación de Agencias por Calidad de Cartera de la CACSMM a Julio 2017*

| Denominación | Clasificación de agencia por calidad de cartera | Rango de Mora               |
|--------------|---|-----------------------------|
| Normal       | Agencia Nivel A                                 | $\leq 4\%$ Mora > a 30 días |
| Alerta       | Agencia Nivel B                                 | $\leq 6\%$ Mora > a 30 días |
| Observación  | Agencia Nivel C                                 | $\leq 8\%$ Mora > a 30 días |
| Crítica      | Agencia Nivel D                                 | $> 8\%$ Mora > a 30 días    |

*Nota.* Adaptado de “Reporte Cooperativo,” por FENACREP, 2017.

De acuerdo a la clasificación de agencias según la calidad de Cartera, la Sede Principal al cierre de Julio 2017 estaría clasificada como agencia de Nivel “A” por encontrarse con un índice de morosidad de 2.76%; en correspondencia a ello las propuestas de crédito podrán ser aprobados por comité y Jefe de negocios (Administrador) hasta por un Riesgo Total (RT), siendo éste la suma de todos los créditos directos que poseen los socios más el monto del nuevo crédito a otorgarse de S/20,000. En caso de tratarse de un RT de hasta S/50,000 la aprobación correspondería al Sub Gerente de Negocios a quién llegará la propuesta luego de haber sido aprobada por el comité de agencia y el administrador quién es el que remitirá la propuesta. Así, sucesivamente, remitirán en forma escalonada la propuesta del crédito a los niveles de autonomías correspondientes (ver Tabla 51 y 52); es decir, si la propuesta va a nivel de Consejo de Administración está deberá tener la aprobación previa de Gerencia General, Riesgos, Gerencia de Negocios, Sub Gerente de Negocios y Administrador de Agencia (aprobada conjuntamente con el comité de agencia). La propuesta del Nivel de Autonomía que permitirá mayor fluidez en los desembolsos de crédito y por ende impactará en el aumento de la productividad de la CACSMM tiene un impacto positivo en los costos de desembolso (Tabla 53), puesto que disminuye los costos actuales de los créditos que en promedio de todos los productos, sin considerar los productos *A sola firma, Cubierto,*

Tabla 51

*Propuesta del Nivel de Autonomías por Riesgo Total*

| Clasificación por Agencia | Nivel de Autonomía de Aprobación por Riesgo Total |                         |                      |                       |   |   |
|---------------------------|---|-------------------------|----------------------|-----------------------|---|---|
|                           | Administrador                                     | Sub Gerente de Negocios | Gerente de Negocios  | Riesgos               | Con Opinión de Riesgos Gerencia General * | Con Opinión de Riesgos Consejo de Administ. * |
| Nivel A                   | Hasta S/20,000                                    | Hasta S/50,000          | S/50,001 - S/100,000 | S/100,001 - S/150,000 | S/150,001 - S/300,000                     | Mayor a S/300,000                             |
| Nivel B                   | Hasta S/15,000                                    | Hasta S/50,000          | S/50,001 - S/100,000 | S/100,001 - S/150,000 | S/150,001 - S/300,000                     | Mayor a S/300,000                             |
| Nivel C                   | Hasta S/10,000                                    | Hasta S/50,000          | S/50,001 - S/100,000 | S/100,001 - S/150,000 | S/150,001 - S/300,000                     | Mayor a S/300,000                             |
| Nivel D                   | Hasta S/5,000                                     | Hasta S/50,000          | S/50,001 - S/100,000 | S/100,001 - S/150,000 | S/150,001 - S/300,000                     | Mayor a S/300,000                             |

*Nota.* Adaptado de Directiva N°02-2013-CACSMM-CA, CACSMM, 2013 y Memorando Múltiple N°018-2016-CACSMM/GC, CACSMM, 2016b.

Tabla 52

*Propuesta del Flujo de Aprobación en el Sistema Besterp*

| Nivel de Aprobación     | Proceso de Evaluación |               |                         | Propone                 | Aprueba/Autoriza        | Obs                                 |
|-------------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Administrador           | -                     | -             | -                       | Analista                | Administ.               | -                                   |
| Sub Gerente de Negocios | -                     | -             | Analista                | Administ.               | Sub Gerente de Negocios | -                                   |
| Gerente de Negocios     | Analista              | Administrador | Sub Gerente de Negocios | Sub Gerente de Negocios | Gerente de Negocios     | -                                   |
| Riesgos                 | Analista              | Administ.     | Sub Gerente de Negocios | Gerente de Negocios     | Riesgos                 | -                                   |
| Gerencia General        | Analista              | Administ.     | Sub Gerente de Negocios | Gerente de Negocios     | Riesgos                 | (Aprob.) Autorización de G. General |
| Consejo                 | Analista              | Administ.     | Sub Gerente de Negocios | Gerente de Negocios     | Riesgos                 | (Aprob.) Autorización de G. General |

*Nota.* Adaptado de Directiva N°02-2013-CACSMM-CA, CACSMM, 2013 y Memorando Múltiple N°018-2016-CACSMM/GC, CACSMM, 2016b.

*Wiñay Warmi y Rapidiario* es de S/423, con las autonomías propuestas se llegaría obtener un costo promedio de S/310, se reduciría los costos y se aportaría mayor beneficio en la productividad y rentabilidad de la CACSMM. A continuación, se muestra la Propuesta de Reportería en el Sistema Besterp (ver Tabla 54). Es indispensable que el sistema proporcione información con saldos comparativos y porcentajes de cumplimiento de los Saldos de Cartera, Número de socios, desembolsos, número de operaciones, mora mayor a 8 días, mora mayor a 30 días. Se debe implementar tiempos de atención en el sistema Besterp, para que

Tabla 53

## Propuesta de Costos por Nivel de Autonomía Propuesta de la CACSMM

| Producto                                       | Nivel de Autonomía (S/) | Mipymes / Empresarial / Personal / Convenio / Agropecuario |                      |                       |                         |                        | Rapidario               |                | Sola Firma |                 | Cubierto    |                | Wiñay Warmi |                 |
|--|-------------------------|--|----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|
|  |                         | 300-<br>20,000   | > 20,000 –<br>50,000 | > 50,000 –<br>100,000 | > 100,000 –<br>1500,000 | > 150,000<br>– 300,000 | > 300,000<br>hasta 5%PE | 300 -<br>5,000 | > 5,000    | 300 -<br>30,000 | ><br>30,000 | 300-<br>30,000 | ><br>30,000 | 30,000 – 60,000 |
| Número de desembolsos                          |                         | 14,601   | 1,538                | 252                   | 38                      | 76                     | 38                      | 581            | 151        | 23,954          | 189         | 2,209          | 758         | 139             |
| Días que toma aprobar y desembolsar un crédito |                         | 1.0  | 1.2                  | 2.0                   | 3.6                     | 8.7                    | 8.7                     | 1.1            | 1.2        | 0.2             | 0.3         | 0.2            | 0.3         | 1.2             |
| Costo de mano de obra directa / crédito (S/)   |                         | 205.7  | 258.8                | 388.6                 | 766.2                   | 822.5                  | 822.5                   | 220.4          | 234.9      | 22.6            | 44.2        | 22.6           | 44.2        | 234.9           |
| Horas presupuestadas por crédito               |                         | 7.0  | 8.9                  | 11.9                  | 17.8                    | 18.9                   | 18.9                    | 7.4            | 8.0        | 1.4             | 1.8         | 1.4            | 1.8         | 8.0             |
| Horas presupuestadas totales                   | 165,529                 | 102,451.9  | 13613.9              | 3009.3                | 672.1                   | 1429.9                 | 714.9                   | 4318.8         | 1210.5     | 32,337.9        | 333.9       | 2982.2         | 1339.1      | 1114.3          |
| Costos S/                                      |                         |  |                      |                       |                         |                        |                         |                |            |                 |             |                |             |                 |
| Costos directos año                            | 4'539,576               | 3'032,028  | 401,567              | 98,625                | 29,086                  | 62,443                 | 31,239                  | 129,233        | 35,802     | 588,589         | 8,721       | 54,279         | 34,975      | 32,989          |
| Mano de obra directa (según DAP)               | 4'450,548               | 3'003,069  | 398,160              | 98,008                | 28,985                  | 62,223                 | 31,111                  | 128,081        | 35,468     | 541,081         | 8,346       | 49,898         | 33,471      | 32,649          |
| Materiales directos                            | 89,028                  | 28,959   | 3,407                | 617                   | 101                     | 220                    | 128                     | 1,152          | 334        | 47,509          | 375         | 4,381          | 1,503       | 340             |
| Costos indirectos / N° créditos totales:       | 9.07 soles / crédito    |  |                      |                       |                         |                        |                         |                |            |                 |             |                |             |                 |
| Costos indirectos año                          | 4'539,576               | 3'032,028  | 401,567              | 98,625                | 29,086                  | 62,443                 | 31,239                  | 129,233        | 35,802     | 588,589         | 8,721       | 54,279         | 34,975      | 32,989          |
| Costos por crédito propuesto (S/)              | 271                     | 341  | 499                  | 930                   | 997                     | 997                    | 290                     | 310            | 37         | 62              | 37          | 62             | 310         |                 |

Tabla 54

## Propuesta de Reportería para la Gestión del Área de Negocios

| Información General |         |                       |                          | Saldo de Cartera |           |           |            |          |        | N° Socios en Cartera |           |           |        | Desarrollo |           |        | Operaciones  |      |           |        |                     |
|---------------------|---------|-----------------------|--------------------------|------------------|-----------|-----------|------------|----------|--------|----------------------|-----------|-----------|--------|------------|-----------|--------|--------------|------|-----------|--------|---------------------|
| Sub Gerente         | Agencia | Ejecutivo de Negocios | Categoría                | F. Ingreso       | Inicial   | Actual    | Variación  | Meta (S) | %Cump. | Incial               | Variación | Meta Nro. | %Cump. | Monto (S)  | Meta (S)  | %Cump. | Promedio (S) | Nro. | Meta Nro. | %Cump. | Promedio Productiv. |
| AAA                 | BBB     | CCC                   | Tutor                    | 09/08/2011       | 1'295,42/ | 1'295,42/ | 52,600     | 20,000   | 265    | 210                  | 0         | 4         | 0      | 204,809    | 167,888   | 122    | 9,309        | 22   | 20        | 110    | 22                  |
| AAA                 | BBB     | CCC                   | Ejecutivo de Negocios I  | 01/10/2015       | 1'210,789 | 1'210,789 | -55,140    | 35,000   | -158   | 170                  | -10       | 5         | -200   | 112,794    | 185,570   | 61     | 9,400        | 12   | 18        | 67     | 12                  |
| AAA                 | BBB     | CCC                   | Ejecutivo de Negocios II | 06/08/2015       | 613,999   | 613,999   | 38,103     | 35,000   | 109    | 143                  | 6         | 7         | 86     | 104,844    | 104,527   | 100    | 5,242        | 20   | 18        | 111    | 20                  |
| TOTAL               |         |                       |                          |                  | 7'09,048  | 4'340,830 | -3'368,217 | 179,231  | -143   | 1,496                | -5        | 64        | -8     | 1'034,612  | 1'106,479 | 94     | 5,980        | 173  | 190       | 91     | 15.7                |

| Información General |         |                       |                          | Mayor a 8 días |                 |                 |                         |                       |          | Mayor a 30 días |                 |                         |                       |          |  |
|---------------------|---------|-----------------------|--------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|----------|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|----------|--|
| Sub Gerente         | Agencia | Ejecutivo de Negocios | Categoría                | F. Ingreso     | Mora Inicio (%) | Mora Actual (%) | Saldo Mora Anterior (S) | Saldo Mora Actual (S) | Varacion | Mora Inicio (%) | Mora Actual (%) | Saldo Mora Anterior (S) | Saldo Mora Actual (S) | Varacion |  |
| AAA                 | BBB     | CCC                   | Tutor                    | 09/08/2011     | 69              | 72              | 92,894                  | 92,894                | 6,787    | 47              | 46              | 59,215                  | 59,215                | 983      |  |
| AAA                 | BBB     | CCC                   | Ejecutivo de Negocios I  | 01/10/2015     | 53              | 55              | 66,740                  | 66,740                | -718     | 39              | 41              | 50,084                  | 50,084                | 1,134    |  |
| AAA                 | BBB     | CCC                   | Ejecutivo de Negocios II | 06/08/2015     | 31              | 32              | 14,489                  | 19,489                | 1,850    | 22              | 19              | 11,894                  | 11,894                | -1,047   |  |
| TOTAL               |         |                       |                          |                | 109             | 103             | 174,418                 | 174,418               | -46,811  | 85              | 77              | 121,202                 | 121,202               | -62,644  |  |

pueda dar información de cuándo se ingresó la solicitud y en qué proceso de encuentra para que de esta manera los Sub Gerentes de Negocios y la Gerencia de Negocios puedan realizar el seguimiento a las solicitudes y hagan la retroalimentación de sus tiempos de atención a los EN, con ello se aportaría a la calidad de atención por la rapidez de atención a los socios. Esta propuesta de mejor impacta en el número de colocaciones, mejorando en un 5% en el saldo de colocaciones, generando un incremento de utilidad generada de S/894,240 (ver Tabla 55).

Tabla 55

*Costo – Beneficio de la Implementación de Nuevos Niveles de Autonomía en el Proceso de Otorgamiento de Créditos*

| Estado de Resultados a Diciembre 2017 (S/) | Situación actual |       | Situación propuesta |       |
|--|------------------|-------|---------------------|-------|
|  | Monto (S/)       | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                       | 31'426,977       | 100.0 | 32'998,326          | 100.0 |
| Gastos Financieros                         | 6'570,728        | 20.9  | 6'899,264           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                    | 24'856,249       | 79.1  | 26'099,062          | 79.1  |
| Provisiones por incobrabilidad de créditos | 6'374,327        | 20.3  | 6'693,044           | 20.3  |
| Margen Financiero Neto                     | 18'481,922       | 58.8  | 19'406,018          | 58.8  |
| Gastos Administrativos                     | 13'105,049       | 41.7  | 13'105,049          | 39.7  |
| Gastos de Personal                         | 6'945,676        | 22.1  | 6'945,676           | 21.0  |
| Gastos de servicios por terceros           | 6'159,373        | 19.6  | 6'159,373           | 18.7  |
| Margen Operacional Neto                    | 5'376,872        | 17.1  | 6'300,968           | 19.1  |
| Depreciación, amortización                 | 1'162,798        | 3.7   | 1'220,938           | 3.7   |
| Resultado de la Operación                  | 4'214,074        | 13.4  | 5'080,030           | 15.4  |
| Otros Ingresos y Gastos                    | 565,686          | 1.8   | 593,969             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                 | 4'779,760        | 15.2  | 5'674,000           | 18.1  |
| Impuesto a la Renta                        | 0                | 0     | 0                   | 0     |
| Utilidad Neta                              | 4'779,760        | 15.2  | 5'674,000           | 18.1  |
| Resultados financieros                     |                  |       |                     |       |
| Total de ingresos                          | 31'992,663       |       | 33'592,296          |       |
| Total de Egresos                           | 27'212,903       |       | 27'918,295          |       |
| Inversión                                  | -                |       | -                   |       |
| Utilidad Generada                          | 4'779,760        |       | 5'674,000           |       |
| Costo Beneficio                            | 0.176            |       | 0.203               |       |

## 9.5 Conclusiones

Un factor importante para la optimización de las operaciones productivas en la CACSMM es que los colaboradores cumplan con los lineamientos y procedimientos establecidos en las directivas, manuales u otros documentos de gestión con el objetivo de buscar la estandarización de los procesos en el otorgamiento de créditos; asimismo, los niveles de autonomías deben ser controlados a través del seguimiento de su mora origen y cosechas de los créditos a tres, seis y doce meses, lo cual permitirá controlar la admisión saludable de los créditos encaminados a cumplir con uno de los objetivos estratégicos de la CACSMM, la rentabilidad financiera; a su vez este análisis permitirá analizar si se amplía o reduce las autonomías.



## Capítulo X: Gestión Logística

La CACSMM cuenta con una oficina de logística y patrimonio que es un área de apoyo a los procesos operativos, cuya responsabilidad es de gestionar los procesos de adquisición y suministro de bienes y servicios en forma oportuna, eficiente y de calidad; así como administrar y mantener que los bienes muebles e inmuebles se encuentren en buen estado y operativos (CACSM, 2017). Esta área está conformada por seis colaboradores que son el jefe del área, un especialista de adquisiciones, un especialista de control patrimonial, un asistente de control de almacén, un asistente logístico de mantenimiento de unidades móviles y un conductor. Los resultados de su gestión se reflejan dentro de la cuenta Gastos de servicios por terceros en el estado de resultados y en la cuenta inmueble, maquinaria y equipo en el Balance.

Los gastos de servicios por terceros han sumado a Julio 2017 un total de S/6'812,402; estos gastos se agrupan en cinco conceptos para mejor entendimiento y detalle del presente capítulo los cuales son: compras, contratación, gastos, mantenimiento, transporte. A continuación, se muestra el detalle de los conceptos de la cuenta de gastos de servicios recibidos por terceros, donde el mayor porcentaje de participación lo tiene el concepto de contratación (52.9%), seguido de gastos (34.8%) y compras (6%). Estos conceptos son gestionados directamente por el especialista de adquisiciones, y los conceptos de mantenimiento y transporte por el asistente logístico de unidades móviles (ver Tabla 56).

Tabla 56

### *Agrupamiento de la Cuenta de Gastos por Servicios Recibidos por Terceros de la CACSMM*

| Conceptos          | Monto (S/)       | % de participación |
|--------------------|------------------|--------------------|
| Contratación       | 3'603,219        | 52.9               |
| Gastos             | 2'369,087        | 34.8               |
| Compras            | 405,950          | 6.0                |
| Mantenimiento      | 378,450          | 5.6                |
| Transporte         | 55,696           | 0.8                |
| <b>Monto total</b> | <b>6'812,402</b> |                    |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.



### 10.1 Diagnóstico de Funciones de Compra y Abastecimiento

Las compras, contrataciones y gastos a julio 2017 representan el 94% de los gastos de servicios por terceros compuesto por S/405,950 en compras, S/3'603,209 en contrataciones y S/2'369,219 en gastos. Las compras y contrataciones que serán analizadas operan mediante una norma para adquisiciones y contrataciones de servicios que se manejan de acuerdo a los niveles detallados a continuación, lo cual demuestra que se maneja adecuadamente el proceso de compras dentro de la institución, evitando posibles fraudes o conflicto de intereses (ver Tabla 57).

Tabla 57

*Cuadro de Participación por Nivel de Autonomía de Aprobación*

| Nivel de Autonomía de Aprobación             | Rangos de Autonomía       | Particularidad                        |
|--|---------------------------|---------------------------------------|
| Fondo de Caja Chica                          | Hasta S/200               | Aplica para sede principal y Agencias |
| Oficina de Logística                         | > S/201 hasta S/5,000     |                                       |
| Oficina de Logística                         | > S/5,000 hasta S/10,000  | Obligatoriamente con 3 cotizaciones   |
| Comité de Adquisiciones                      | > S/10,000 hasta S/60,000 | Contar con otorgamiento de Buena Pro  |
| Gerencia General / Consejo de Administración | > S/60,000                |                                       |
| Asamblea General de Delegados                | Cualquier monto           | Sólo terrenos edificios inversiones   |
| Total general                                |                           |                                       |

*Nota.* Adaptado de "Plan Anual de Adquisiciones 2017," por CACSMM, 2017e.

Las compras han sufrido un aumento del 13.8% con respecto a Julio 2016, lo cual es mostrado más adelante, se detalla las principales compras de acuerdo a un mayor o menor porcentaje de participación, así como su variación respecto a Julio 2016, los resultados muestran que solo el concepto de útiles de oficina ha disminuido. Es importante reconocer que la CACSMM tiene como único proveedor de impresos y útiles de oficina es la empresa Gráficas Unidas, la cual debe ser considerada como un proveedor crítico ya que estos materiales son importantes para el desarrollo del proceso operativo de otorgamiento de créditos y captación de depósitos (ver Tabla 58).

Tabla 58

*Variación de las Principales Compras Realizadas en la CACSMM*

| Tipo de Compra             | Estado de Resultados<br>Julio 2016 (S/) | Estado de Resultados<br>Julio 2017 (S/) | Variación (%) |
|----------------------------|---|---|---------------|
| Impresos y formularios     | 112,662                                 | 125,976                                 | 11.8          |
| Suministros de cómputo     | 98,353                                  | 119,195                                 | 21.2          |
| Otros suministros diversos | 43,156                                  | 59,150                                  | 37.1          |
| Útiles de oficina          | 50,027                                  | 50,027                                  | -18.8         |
| Otros                      | 51,602                                  | 51,602                                  | 24.2          |
| Saldo total de compras     | 357,324                                 | 405,950                                 | 13.6          |

*Nota.* Adaptado de “Plan Anual de Adquisiciones 2017,” por CACSMM, 2017e.

Las contrataciones de servicios han sufrido una disminución del 16.6% con respecto a Julio 2016. A continuación, se detalla las principales contrataciones de acuerdo a mayor o menor porcentaje de participación, así como variación respecto a Julio 2016. Los resultados muestran que las contrataciones de servicio de vigilancia y publicidad, así como los conceptos de consultorías, honorarios profesionales, prácticas pre profesionales, y servicios de Asbanc han sufrido una reducción respecto al año 2016. Las contrataciones que han sufrido un incremento son los servicios básicos (agua, luz, cable, teléfono, internet, comunicaciones de línea delicada); respecto a la contratación de seguros, el que se contrata para las unidades de transporte, ha aumentado en 48.1% y los servicios de limpieza tercerizada el 36.8%, cabe resaltar que dentro de la planilla la CACSMM cuenta con personal de limpieza contratado en las distintas agencias. Cabe mencionar que las contrataciones que intervienen en el proceso productivo de otorgamiento de créditos son el de Infocorp y de publicidad, cuya particularidad es contar con un Contrato establecido, el cual debe asegurar la entrega de un buen servicio (ver Tabla 59).

Tabla 59

*Variación de las Principales Contrataciones Realizadas en la CACSMM*

| Tipo de Compra                              | Estado de Resultados<br>2016 (S/) | Estado de Resultados<br>2017 (S/) | Variación (%) |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Servicio de vigilancia                      | 1'266,270                         | 1'052,773                         | -16.9         |
| Publicidad                                  | 1'448,502                         | 856,057                           | -40.9         |
| Servicios básicos                           | 470,101                           | 510,909                           | 8.7           |
| Otros servicios diversos                    | 248,965                           | 284,929                           | 14.4          |
| Alquileres                                  | 436,668                           | 444,255                           | 1.7           |
| Seguros                                     | 102,668                           | 113,937                           | 11.0          |
| Servicio de limpieza                        | 80,211                            | 109,747                           | 36.8          |
| Servicio de informe de<br>riesgo crediticio | 78,055                            | 83,220                            | 6.6           |
| Otros                                       | 188,283                           | 147,391                           | -21.7         |
| <b>Monto total</b>                          | <b>4'319,723</b>                  | <b>3'603,219</b>                  | <b>-16.6</b>  |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

## 10.2 La Función de Almacenes

Las CACSMM, al no ser una empresa de producción, no almacena productos terminados ni en proceso debido a que su producto final es un servicio; por lo tanto, la función específica del almacén es resguardar los bienes adjudicados producto de las recuperaciones del proceso de cobranzas, bienes obsoletos de la institución, material de limpieza, útiles de oficina y material publicitario. El encargado de gestionar el almacén es el asistente de control de almacén, cuyo puesto no está cubierto aún a julio 2017.

Para almacenar los productos mencionados la CACSMM cuenta con dos almacenes propios ubicados en la misma ciudad de Ayacucho, una en la Oficina de Ramón Castilla donde se almacenan los útiles de escritorio y productos perecibles (ver Tabla 60), los productos de *Merchandising* son distribuidos a las agencias mediante courier de manera trimestral de acuerdo a requerimiento; el otro almacén se ubica en la Casona Dos de Mayo donde se almacena bienes adjudicados y bienes en proceso de baja. De acuerdo al detalle remitido a Julio 2017 la Oficina Dos de Mayo alberga 640 productos, los cuales el 100% se encuentran en mal estado, es decir, están ocupando un espacio innecesario cuando podrían

rematarse para liberar el espacio que estos ocupan.

Tabla 60

*Detalle del Inventario del Almacén Ramón Castilla de la CACSMM*

| Descripción                       | Cantidad | Tipo          | Fecha de vencimiento |
|-----------------------------------|----------|---------------|----------------------|
| Gorra borde amarillo              | 1,300    | Merchandising | No aplica            |
| Gorra Umbro borde verde           | 2,600    | Merchandising | No aplica            |
| Polos institucionales verde       | 9,500    | Merchandising | No aplica            |
| Polos institucionales blancas     | 2,500    | Merchandising | No aplica            |
| Mandil puzado verde amarillo      | 3,520    | Merchandising | No aplica            |
| Mochilas institucionales antiguas | 800      | Merchandising | No aplica            |
| Mochilas actuales                 | 380      | Merchandising | No aplica            |
| Cooperines Caja x 20 Unidades     | 530      | Merchandising | No aplica            |
| Maletines institucionales         | 12       | Merchandising | No aplica            |
| Maletines viajeros anterior       | 23       | Merchandising | No aplica            |
| Pisco Quebranta                   | 352      | Merchandising | No aplica            |
| Vino Santiago Queirolo            | 202      | Merchandising | No aplica            |
| Licor Anisado Monge               | 744      | Merchandising | No aplica            |
| Chocolate                         | 1,600    | Productos     | 01/04/2018           |
| Quinoa                            | 480      | Productos     | 01/12/2018           |
| Azucar                            | 5,760    | Productos     | 13/11/2017           |
| Arroz                             | 4,900    | Productos     | 02/11/2017           |

### 10.3 Inventarios

La gestión de inventarios dentro de la CACSMM es realizada por el asistente de control patrimonial, el cual lleva el control de los inmuebles, mobiliario, motocicletas, equipos propios y bienes adjudicados. Esta gestión de inventarios permite también llevar el control de la depreciación de estos bienes, los cuales se reflejarán en los estados financieros, balance y estado de resultados. La suma total de estos bienes es de S/33'248,526. De acuerdo a políticas establecidas se realiza el inventario una vez al año para actualizar el estado de los bienes, cabe resaltar que el último inventario realizado corresponde al año 2015. A continuación, se muestra el balance a Julio 2017 el cual contempla los bienes inmuebles, muebles, maquinarias, equipos, vehículos, bienes adjudicados. Se muestra también el análisis de su variación a Julio 2016 (ver Tabla 61).

Tabla 61

*Detalle de los Inventarios de Bienes Inmuebles, Muebles y Otros de la CACSMM*

| Tipo de Bien                               | Estados Financieros 2016 (S/) | Estados Financieros 2017 (S/) | Variación (%) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Terrenos                                   | 3'390,971                     | 18'498,555                    | 445.5         |
| Edificios                                  | 24'369,815                    | 9'265,530                     | -62.0         |
| Mobiliario, equipo de<br>computo           | 3'934,436                     | 3'889,287                     | 11.78         |
| Equipos de transporte de<br>maquinarias    | 1'223,593                     | 704,286                       | -42.4         |
| Obras en ejecución y<br>bienes por recibir | 181,108<br>(33'099,923)       | 489,402                       | 170.2         |
| Bienes Adjudicados                         | 148,603                       | 186,902                       | 25.8          |
| Monto total                                | 33'248,526                    | 33'033,962                    | -0.6          |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

Los resultados muestran que la adquisición de terrenos se ha incrementado en 445.5%, obras en ejecución y bienes por recibir en 170.2%, bienes adjudicados en 25.8% y mobiliarios, equipos de cómputo en 11.78%. Esto muestra que la CACSMM está fortaleciendo los activos a mediano plazo. Los muebles, maquinarias y equipos propios se deprecian, los cuales se provisionan en los estados financieros de manera mensual, respecto a la variación a Julio 2016, el resultado muestra el saldo de depreciación y provisiones reducido en -8.3%, por lo que las depreciaciones que tienen mayor saldo, como la de edificios, mobiliario y unidades de transporte se han disminuido; a su vez se observa un aumento en la depreciación de instalaciones de equipo, grupo electrógeno y provisión de bienes adjudicados (ver Tabla 62).

Tabla 62

*Detalle de Provisiones por Bienes Adjudicados por Bienes Propios de la CACSMM*

| Tipo de Provisión (P.) /<br>Depreciación (D.) | Estados Financieros<br>Julio 2016 (S/) | Estados Financieros<br>2017 (S/) | Variación (%) |
|---|--|----------------------------------|---------------|
| D. Edificios                                  | -4'472,002                             | -4'344,781                       | -2.8          |
| D. Mobiliario, equipo                         | -2'233,772                             | 2'139,877                        | -4.2          |
| D. unidades de transporte                     | -1'006,641                             | 459,218                          | -54.4         |
| D. Instalaciones equipos                      | -441,089                               | -498,200                         | 12.9          |
| P. Bienes Adjudicados                         | -91,679                                | -114,539                         | 24.9          |
| D. grupo electrógeno                          | -25,210                                | -30,966                          | 22.8          |
| Monto total                                   | -8'270,393                             | -7'587,581                       | -8.3          |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

## 10.4 La Función Transporte

A continuación, se muestra el detalle de los gastos de transporte de caudales siendo la Agencia Pichari y la Agencia Andahuaylas las que tienen el mayor consumo, seguida de la oficina principal, Vilcashuaman, Acobamba, entre otras. El servicio de transporte de caudales es tercerizado, para 12 agencias (46.15% del total) donde se tiene un punto de atención. El transporte de caudales se da para habilitar de dinero a las agencias para sus operaciones diarias, el resto de agencias se proveen a ellas mismas con el monto de captación de ahorros o de bancos cercanos (ver Tabla 63).

Tabla 63

### *Detalle de Gastos de Transporte de Caudales por Agencias de la CACSMM*

| Agencia            | Gasto de Transporte (S/) | Porcentaje de participación (%) |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Pichari            | 1'052,774                | 37.3                            |
| Andahuaylas        | 836,604                  | 29.6                            |
| Principal          | 510,909                  | 18.1                            |
| Vilcashuamán       | 284,929                  | 10.1                            |
| Acobamba           | 113,937                  | 4.0                             |
| Otros              | 26,035                   | 0.9                             |
| <b>Monto total</b> | <b>2'825,188</b>         |                                 |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c..

La CACSMM adquiere vehículos menores (motocicletas) que se registran en la cuenta de inmuebles, mobiliario y equipo, representando el 2.6% del total; estos vehículos son utilizados para la realización de visitas a los socios o potenciales socios. Para ser asignados a los EN, éstos deben contar con licencia para conducir, en caso contrario el gasto de movilidad se registrará dentro de la cuenta de gastos por servicios recibidos por terceros.

## 10.5 Definición de los principales Costos Logísticos

Los principales costos logísticos se visualizan más adelante de acuerdo al agrupamiento realizado al inicio del capítulo, donde muestran que las compras y gastos se han incrementado, mientras que las contrataciones, mantenimiento y transporte se han reducido, respecto a Julio 2016. La oficina de logística y patrimonio puede controlar la



contratación, los mantenimientos, compras, sin embargo, los conceptos de gastos y transporte son administrados por las áreas que generan el gasto y no pasan por esta oficina, por lo tanto, la oficina de logística y patrimonio no maneja todos los costos logísticos. Así mismo, la oficina de logística y patrimonio también administra los bienes inmuebles, muebles, maquinarias y equipos propios o adjudicados (ver Tabla 64).

Tabla 64

*Detalle de la Cuenta de Gastos de Servicios Recibidos por Terceros de la CACSMM*

| Tipo de Servicio  | Saldo en Estado de Resultados 2016 (S/) | Saldo en Estado de Resultados 2017 (S/) | Variación (%) |
|---|---|---|---------------|
| Compras   | 357,234                                 | 405,950                                 | 13.6          |
| Contratación  | 4'319,723                               | 3'603,219                               | -16.6         |
| Gastos  | 1'724,845                               | 2'369,087                               | 37.4          |
| Mantenimiento   | 439,882                                 | 378,450                                 | -14.0         |
| Transporte  | 58,216                                  | 55,696                                  | -4.3          |
| <b>Total Gastos de Servicios Recibidos por Terceros</b> | <b>6'899,989</b>                        | <b>6'812,402</b>                        | <b>-1.3</b>   |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c..

### 10.6 Propuestas de mejora

La propuesta de mejora se direcciona a que la oficina de logística controle los gastos en vista que al cierre de Julio 2017 ascendió a S/2'369,087, siendo el concepto de reuniones festivas de socios el que representa mayor porcentaje siendo el 86.3%. En correspondencia a ello se plantea que los gastos disminuyan en 30% y estos sean controlados por la oficina de logística y patrimonio (ver Tabla65).

Tabla 65

*Detalle de Gastos No Controlados por la Oficina de Logística y Patrimonio de la CACSMM*

| Concepto                       | Gasto de Transporte (S/) | Porcentaje de participación (%) |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Reuniones días festivos socios | 2'022,096                | 85.4                            |
| Aniversario Institucional      | 195,888                  | 8.3                             |
| Gastos Judiciales              | 66,447                   | 2.8                             |
| Otras cargas de gestión        | 20,584                   | 0.9                             |
| Cargas diversas notificadores  | 19,867                   | 0.8                             |
| Otros gastos                   | 44,385                   | 1.9                             |
| <b>Monto total</b>             | <b>2'369,087</b>         |                                 |

*Nota.* Adaptado de "Reporte del Sistema Besterp," por CACSMM, 2017c.

Para implementar la propuesta, de que la Oficina de Logística administre todos los gastos no controlados, no se necesitará realizar inversión alguna en vista que se puede delegar esta función mediante un memorando emitido por la Gerencia General. Esto permitirá disminuir los gastos no controlados en S/728,754.2 lo que se reflejara en los gastos por servicios de terceros

En la Tabla 66 se muestran los estados de resultados comparativos entre la situación actual y la situación propuesta, las cuáles muestran una disminución de gastos administrativos pasando de 41.7 a 39.4 lo que representa una disminución en el total de egresos en S/728,754, así como un incremento en el margen operacional de 17.1 a 19.4, el resultado de operación de 13.4 a 15.7 y de la utilidad neta de 15.2 a 17.5. Ello evidencia un resultado del costo beneficio de S/0.03.

Tabla 66

*Resultados Financieros con Disminución de Gastos No Controlados por Oficina de Logística*

| Estado de Resultados a Diciembre<br>2017 (S/) | Situación actual              |             | Situación propuesta |             |
|---|-------------------------------|-------------|---------------------|-------------|
|   | Monto (S/)                    | %           | Monto (S/)          | %           |
| Ingresos Financieros                          | 31'426,977                    | 100.0       | 31'426,977          | 100.0       |
| Gastos Financieros                            | 6'570,728                     | 20.9        | 6'570,728           | 20.9        |
| <b>Margen Financiero Bruto</b>                | <b>24'856,249</b>             | <b>79.1</b> | <b>24'856,249</b>   | <b>79.1</b> |
| Provisiones por incobrabilidad de créditos    | 6'374,327                     | 20.3        | 6'374,327           | 20.3        |
| <b>Margen Financiero Neto</b>                 | <b>18'481,922</b>             | <b>58.8</b> | <b>18'481,922</b>   | <b>58.8</b> |
| Gastos Administrativos                        | 13'105,049                    | 41.7        | 12'376,295          | 39.4        |
| Gastos de Personal                            | 6'945,676                     | 22.1        | 6'945,676           | 22.1        |
| Gastos de servicios por terceros              | 6'159,373                     | 19.6        | 5'430,619           | 17.3        |
| <b>Margen Operacional Neto</b>                | <b>5'376,872</b>              | <b>17.1</b> | <b>6'015,627</b>    | <b>19.4</b> |
| Depreciación, amortización                    | 1'162,798                     | 3.7         | 1'162,798           | 3.7         |
| <b>Resultado de la Operación</b>              | <b>4'214,074</b>              | <b>13.4</b> | <b>4'942,828</b>    | <b>15.7</b> |
| Otros Ingresos y Gastos                       | 565,686                       | 1.8         | 565,686             | 1.8         |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto</b>             | <b>4'779,760</b>              | <b>15.2</b> | <b>5'508,514</b>    | <b>17.5</b> |
| <b>Impuesto a la Renta</b>                    | <b>0</b>                      | <b>0</b>    | <b>0</b>            | <b>0</b>    |
| <b>Utilidad Neta</b>                          | <b>4'779,760</b>              | <b>15.2</b> | <b>5'508,514</b>    | <b>17.5</b> |
|   | <b>Resultados financieros</b> |             |                     |             |
| <b>Total de ingresos</b>                      | <b>31'992,663</b>             |             | <b>31'992,663</b>   |             |
| <b>Total de Egresos</b>                       | <b>27'212,903</b>             |             | <b>26'484,149</b>   |             |
| <b>Inversión</b>                              | <b>-</b>                      |             | <b>15,000</b>       |             |
| <b>Utilidad Generada</b>                      | <b>4'779,760</b>              |             | <b>5'508,514</b>    |             |
| <b>Costo Beneficio</b>                        | <b>0.176</b>                  |             | <b>0.208</b>        |             |

### 10.7 Conclusiones

La gestión logística de la CACSMM recae en la cuenta de gastos recibidos por terceros los cuáles consideran las compras, contrataciones, transporte, mantenimiento, sin embargo no controla los gastos de otras áreas las cuales representan el 34.4% del total. La CACSMM al ser una empresa de servicios, no manejan inventarios de materias primas, productos en proceso o productos terminados, por lo que su gestión logística se basa en el control de sus bienes inmuebles, muebles, maquinarias, vehículos propios o adjudicados entre otros que forman parte de los activos de la institución, así como verificar los montos de depreciación o provisiones los cuales se reflejan en el estado de resultados.



## **Capítulo XI: Gestión de Costos**

La CACSMM no ha calculado el costo de cada uno de los productos crediticios que ofrece, sin embargo, es sumamente importante tener el conocimiento de los costos que se incurren, entendiéndose al costo como el uso de recursos financieros para producir, adquirir bienes tangibles e intangibles y con ello generar beneficios presentes o futuros; esta determinación del costo permite tomar mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados sobre los procesos y actividades organizacionales.

### **11.1 Costeo por Órdenes de Trabajo**

La CACSMM es una organización de servicios que ofrece productos crediticios estandarizados, cada uno de estos tienen condiciones y requisitos que deben cumplir todo socio que solicite el producto, incluso entre los nueve productos que ofrece la CACSMM hay similitud en los requisitos, por lo que hace que el diagrama de actividades sea bastante similar entre ellos, cada producto crediticio tiene unas características particulares de acuerdo a los montos de colocación, es decir, existen niveles de autonomía que determina quienes se involucran en las diferentes actividades del proceso otorgamiento de créditos.

Todo esto hace que el producto crediticio no sea considerado como un proyecto único que obligue a realizar un sistema de costeo por órdenes de trabajo, debido a que este sistema de costeo tiene por objeto una unidad de un producto diferenciado que por lo general usa diferentes unidades de recursos. Por lo que, el sistema de costeo que se ajusta más a los productos de la CACSMM es el costeo basado en actividades.

### **11.2 Costeo basado en Actividades**

Como se indicó al iniciar el presente capítulo la CACSMM no ha determinado el costo por cada producto que ofrece, por lo que se realizó el costeo basado en actividades según el diagrama de actividades de cada uno de los productos crediticios para determinar los costos directos, tanto de mano de obra y materiales directos, respecto a los costos indirectos

se consideró el monto total entre el número de créditos colocados en el año.

El tiempo que le tome a cada uno de los participantes en el diagrama de operaciones, de acuerdo al producto y nivel de autonomía, determinará el costo de mano de obra directa de acuerdo a los sueldos que perciben, respecto a los materiales directos se refieren a materiales de oficina que se utilizan durante el proceso.

En cuanto a los costos indirectos de administración se consideró el 50% del monto total destinado al otorgamiento de créditos o colocaciones, debido a que el monto de captaciones (S/325'991,978) y colocaciones (S/330'866,550) son similares, sin embargo, se consideró el total del costo de los sistemas de información de las centrales de riesgos Radar y Equifax al costo indirecto; el monto resultante de costos indirectos se distribuyó uniformemente entre el número de desembolsos totales del año 2016, los cuales suman a 44,524 créditos, lo cual dio como resultado que por cada crédito se debe considerar S/33.71 de costo indirecto.

La Tabla 67 muestra el Costeo de cada producto crediticio ofrecido por la CACSMM en relación a los diferentes niveles de autonomía, con este sistema de costeo simple el costo por crédito varía entre S/64 a S/855, siendo los montos mayores de colocación los que tienen mayores costos.

Este resultado considera los costos indirectos uniformes por tipo de crédito, sin embargo, es posible que algunos productos estén subvencionando a otros, por lo que es necesario mejorar el costeo el cual se muestra en la propuesta de mejora de la Tabla 68 en donde se usa el costeo ABC, como sistema de gestión de costos en el que se distribuye los costos indirectos de acuerdo a los recursos que usa cada producto. No hay que descartar completamente el costo por crédito presentado en la Tabla 70 ya que este puede proporcionar también información para determinar si la venta o colocación de los productos están generando una ganancia a la organización.

Tabla 67

## Costeo Simple por Producto Crediticio y por Nivel de Autonomía de la CACSM

| Producto  | Mipymes   |               |                |                |                |                     | Empresarial | Rapdiano   | Sola Firma |            | Cubierto |            | Wiray Wami | Personal      |           | Conveno      |           | Agropecuano  |           |              |         |
|---|-----------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|-------------|------------|------------|------------|----------|------------|------------|---------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|---------|
| Nivel de Autonomía (S/)                                       | 300-5,000 | >5,000-30,000 | >30,000-60,000 | >60,000-80,000 | >80,000-90,000 | >90,000 hasta 5%/PE |             | 300-30,000 | >30,000    | 300-30,000 | >30,000  | 300-30,000 | >30,000    | 30,000-60,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 |         |
| Numero de desembolsos   | 541/      | 34/2          | 3/9            | 38             | 25             | 13                  | 139         | 581        | 151        | 23,954     | 189      | 2,209      | 758        | 139           | 2,488     | 1,137        | 720       | 1,149        | 1,036     | 530          |         |
| Costo de mano de obra directa / crédito                       | 230.4     | 244.8         | 303.2          | 431.7          | 761.8          | 818.0               | 818.0       | 230.4      | 244.8      | 28.5       | 51.8     | 28.5       | 51.8       | 244.8         | 230.4     | 244.8        | 230.4     | 244.8        | 230.4     | 244.8        |         |
| Costos  | S/        |               |                |                |                |                     |             |            |            |            |          |            |            |               |           |              |           |              |           |              |         |
| Costos directos año   | 5'130,438 | 1'258,580     | 857,607        | 115,825        | 16,507         | 19,117              | 10,678      | 114,170    | 134,989    | 37,298     | 730,979  | 10,165     | 67,410     | 40,768        | 34,366    | 578,059      | 280,847   | 167,284      | 283,811   | 240,943      | 131,036 |
| Mano de obra directa  | 5'039,776 | 1'247,836     | 849,917        | 114,897        | 16,406         | 19,044              | 10,634      | 113,701    | 133,837    | 36,964     | 683,470  | 9,790      | 63,029     | 39,265        | 34,026    | 573,125      | 278,328   | 165,856      | 281,266   | 238,648      | 129,740 |
| Materiales directos   | 90,661    | 10,744        | 7,690          | 927            | 102            | 73                  | 44          | 469        | 1,152      | 334        | 47,509   | 375        | 4,381      | 1,503         | 340       | 4,935        | 2,518     | 1,428        | 2,545     | 2,295        | 1,297   |
| Costos indirectos / Numero de créditos: 33.71 soles / crédito |           |               |                |                |                |                     |             |            |            |            |          |            |            |               |           |              |           |              |           |              |         |
| Costos indirectos año   | 1'500,756 | 182,589       | 117,030        | 12,775         | 1,281          | 843                 | 438         | 4,685      | 19,584     | 5,090      | 80,410   | 6,371      | 74,458     | 25,550        | 4,685     | 83,862       | 38,324    | 24,269       | 38,729    | 34,920       | 17,865  |
| Costos por credito actual (S/)                                | 266       | 281           | 339            | 468            | 798            | 855                 | 855         | 266        | 281        | 64         | 87       | 64         | 87         | 281           | 266       | 281          | 266       | 281          | 266       | 281          |         |

Nota: Adaptado del Reporte del Sistema Bestap, Desembolsos por mes de acuerdo al producto y monto desembolsado de la CACSM

Tabla 68

## Costos ABC por Producto Crediticio y por Nivel de Autonomía de la CACSM

| Producto  | Mipymes   |               |                |                |                |                     | Empresarial | Rapdiano   | Sola Firma |            | Cubierto |            | Wiray Wami | Personal      |           | Conveno      |           | Agropecuano  |           |              |         |
|---|-----------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|-------------|------------|------------|------------|----------|------------|------------|---------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|---------|
| Nivel de Autonomía (S/)   | 300-5,000 | >5,000-30,000 | >30,000-60,000 | >60,000-80,000 | >80,000-90,000 | >90,000 hasta 5%/PE |             | 300-30,000 | >30,000    | 300-30,000 | >30,000  | 300-30,000 | >30,000    | 30,000-60,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 |         |
| Numero de desembolsos   | 541/      | 34/2          | 3/9            | 38             | 25             | 13                  | 139         | 581        | 151        | 23,954     | 189      | 2,209      | 758        | 139           | 2,488     | 1,137        | 720       | 1,149        | 1,036     | 530          |         |
| Costo de mano de obra directa / crédito                                   | 230.4     | 244.8         | 303.2          | 431.7          | 761.8          | 818.0               | 818.0       | 230.4      | 244.8      | 28.5       | 51.8     | 28.5       | 51.8       | 244.8         | 230.4     | 244.8        | 230.4     | 244.8        | 230.4     | 244.8        |         |
| Horas presupuestada por crédito   | 7.4       | 8             | 10.5           | 13.6           | 17.4           | 18.5                | 18.5        | 7.4        | 8          | 1.4        | 1.8      | 1.4        | 1.8        | 8.0           | 7.4       | 8.0          | 7.4       | 8.0          | 7.4       | 8.0          |         |
| Horas presupuestadas totales  | 173,605   | 40,266        | 27,834         | 3,986          | 517            | 434                 | 240         | 2,569      | 4,319      | 1,211      | 32,338   | 334        | 2,982      | 1,339         | 1,114     | 18,494       | 9,115     | 5,352        | 9,211     | 7,701        | 4,249   |
| Costos  | S/        |               |                |                |                |                     |             |            |            |            |          |            |            |               |           |              |           |              |           |              |         |
| Costos directos año   | 5'130,438 | 1'258,580     | 857,607        | 115,825        | 16,507         | 19,117              | 10,678      | 114,170    | 134,989    | 37,298     | 730,979  | 10,165     | 67,410     | 40,768        | 34,366    | 578,059      | 280,847   | 167,284      | 283,811   | 240,943      | 131,036 |
| Mano de obra directa  | 5'039,776 | 1'247,836     | 849,917        | 114,897        | 16,406         | 19,044              | 10,634      | 113,701    | 133,837    | 36,964     | 683,470  | 9,790      | 63,029     | 39,265        | 34,026    | 573,125      | 278,328   | 165,856      | 281,266   | 238,648      | 129,740 |
| Materiales directos   | 90,661    | 10,744        | 7,690          | 927            | 102            | 73                  | 44          | 469        | 1,152      | 334        | 47,509   | 375        | 4,381      | 1,503         | 340       | 4,935        | 2,518     | 1,428        | 2,545     | 2,295        | 1,297   |
| Costos indirectos año 1'500,756   |           |               |                |                |                |                     |             |            |            |            |          |            |            |               |           |              |           |              |           |              |         |
| Costos indirectos / Mano de obra directa: 8.64 soles / hora de MU directa |           |               |                |                |                |                     |             |            |            |            |          |            |            |               |           |              |           |              |           |              |         |
| Costos directos año   | 5'130,438 | 1'258,580     | 857,607        | 115,825        | 16,507         | 19,117              | 10,678      | 114,170    | 134,989    | 37,298     | 730,979  | 10,165     | 67,410     | 40,768        | 34,366    | 578,059      | 280,847   | 167,284      | 283,811   | 240,943      | 131,036 |
| Costos indirectos año   | 1'500,756 | 348,089       | 240,615        | 34,456         | 4,468          | 3,750               | 2,077       | 22,210     | 57,334     | 10,465     | 279,550  | 2,886      | 25,780     | 11,576        | 9,633     | 159,876      | 78,796    | 46,266       | 79,627    | 66,572       | 36,730  |
| Costos por credito propuesto  | 297       | 316           | 397            | 552            | 915            | 981                 | 981         | 297        | 316        | 42         | 69       | 42         | 69         | 317           | 297       | 316          | 297       | 316          | 297       | 317          |         |

Nota: Adaptado del Reporte del Sistema Bestap, Desembolsos por mes de acuerdo al producto y monto desembolsado de la CACSM



### 11.3 El Costeo de Inventarios

Al ser una organización de servicios esta no genera inventarios de materias primas ni de productos procesados, por lo que no hay inventarios que generen un alto costo; salvo el almacén de la indumentaria que se otorga a los colaboradores, y productos que corresponden a saldos de canastas de abarrotes. A continuación, se muestra el inventario actual a julio del 2017, en total general de S/309,582; sin embargo, existen productos antiguos que deben ser retirados del inventario para reducir el monto total del mismo. En efecto, el tamaño del almacén en la Sede Central, que es la agencia más grande de la CACSMM, es de 14 metros cuadrados, por lo que el costo de mantención no impacta significativamente en los costos administrativos totales (ver Tabla 69).

Tabla 69

*Inventario a Julio del 2017 de la CACSMM*

| Ítem         | Producto                           | Cantidad | P. Unitario | Total          |
|--------------|------------------------------------|----------|-------------|----------------|
| 1            | Gorra borde amarillo               | 1,300    | 10.0        | 13,000         |
| 2            | Gorra Umbro corde verde            | 2,600    | 14.0        | 36,400         |
| 3            | Polos Institucionales verdes       | 9,500    | 12.0        | 114,000        |
| 4            | Polos Institucionales blancos      | 2,500    | 12.0        | 30,000         |
| 5            | Mandil plizado verde amarillo      | 3,520    | 11.0        | 38,720         |
| 6            | Mochilas institucionales antiguas  | 400      | 20.0        | 8,000          |
| 7            | Mochilas actuales                  | 380      | 25.0        | 9,500          |
| 8            | Mochilas antiguas                  | 400      | 20.0        | 8,000          |
| 9            | Cooperines por cada de 12 unidades | 530      | 10.0        | 5,300          |
| 10           | Maletin institucional              | 12       | 15.0        | 180            |
| 11           | Maletines viajeros antiguos        | 23       | 18.0        | 414            |
| 12           | Pisco Quebranta                    | 352      | 18.0        | 6,336          |
| 13           | Vino Santiago Queirolo             | 202      | 14.0        | 2,828          |
| 14           | Licor anisado Monge                | 744      | 16.0        | 11,904         |
| 15           | Chocolate                          | 1,600    | 0.8         | 1,280          |
| 16           | Quinoa                             | 480      | 5.0         | 2,400          |
| 17           | Azucar                             | 5,760    | 2.0         | 11,520         |
| 18           | Arroz                              | 4,900    | 2.0         | 9,800          |
| <b>Total</b> |                                    |          |             | <b>309,582</b> |

### 11.4 Propuestas de Mejora

El costeo ABC proporciona una metodología en donde se distribuyen de manera más ajustada los costos indirectos de acuerdo a uso de recursos por cada producto. A continuación, se

muestra el costeo ABC de todos los productos crediticios considerando el nivel de autonomía en relación a los montos de créditos; además se muestra que los costos indirectos dividido por la base de aplicación de costos da como resultado el costo por cada unidad, para tal efecto, se consideró el número de horas de la mano de obra directa como base de aplicación para los costos indirectos, en este sentido se usan S/69.16 por cada hora de mano de obra directa. Con ello, el costo por crédito va desde S/42 para créditos más simples a S/981 para créditos con montos mayores a 90,000 soles, por lo que se infiere que con el costeo simple se subsidian productos que tienen mayor costo o monto de colocación y se sobrecostean productos como *A sola firma* y *Cubierto* los cuales representan el 61% del número de créditos; sin embargo, se debe analizar si la ganancia de estos productos cubren el costo de colocación. Es decir, un crédito de *A Sola Firma* con nivel de autonomía hasta S/30,000 con costeo simple cuesta S/64 en cambio con el costeo ABC el costo es de S/42, por lo que se dice que el producto está sobrecostado; de la misma manera, el producto *Mipyme* con un nivel de autonomía desde S/5,000 hasta S/30,000 con costeo simple cuesta S/281 en cambio con el costeo ABC es de S/316 por lo que este producto está subvalorado (ver Tabla 70).

El costeo ABC proporciona una herramienta para la toma de decisiones puesto que un costeo más exacto posible determina el precio de venta del producto, no conocer el costo ajustado puede generar pérdidas en determinados productos u otros tendrían que subsidiar a los que generan las pérdidas. En este sentido, se muestra las ganancias de cada producto de acuerdo a los diferentes niveles de autonomía, considerando los costos obtenidos por el sistema de costeo ABC, en efecto se observa que existen productos que arrojan pérdida (números en rojo) a la CACSMM, en general son los que tienen un monto de colocación entre S/300 a S/2000, dichos montos son la mayor parte de los créditos colocados por los EN, estas pérdidas pasan desapercibidas porque son subsidiadas por los productos con mayores montos de colocación, un aspecto a considerar es que se ha tomado para el análisis un plazo

Tabla 70

## Ganancia por Producto y Nivel de Autonomía

| Producto                                 | Mipymes                |           |               |                |                | Empresarial<br>>90,000 hasta 5% d/PE | Rapido         |            | Sola Firma |            | Cubierto |            | Wiray Wami | Personal      |           | Convenio     |           | Agropecuario |           |              |
|--|------------------------|-----------|---------------|----------------|----------------|--------------------------------------|----------------|------------|------------|------------|----------|------------|------------|---------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
|  | Nivel de Autonomía (S) | 300-5,000 | >5,000-30,000 | >30,000-60,000 | >60,000-80,000 |                                      | >80,000-90,000 | 300-30,000 | >30,000    | 300-30,000 | >30,000  | 300-30,000 | >30,000    | 30,000-60,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 | 300-5,000 | 5,000-30,000 |
| Tasa pasiva (%) 5.6                      |                        |           |               |                |                |                                      |                |            |            |            |          |            |            |               |           |              |           |              |           |              |
| Tasa activa (%)                          | 3/99                   | 2/41      | 22.13         | 19.56          | 19.56          | 19.56                                | 1/85           | 49.39      | 39.29      | 14.15      | 14.04    | 19.50      | 19.13      | 39.29         | 28.74     | 29.25        | 24.05     | 21.52        | 36.13     | 34.79        |
| Monto de crédito menor                   | 300                    | 5,000     | 30,000        | 60,000         | 80,000         | 90,000                               | 90,000         | 300        | 6,000      | 300        | 40,000   | 300        | 40,000     | 30,000        | 300       | 5,000        | 300       | 5,000        | 300       | 5,000        |
| Ingresos por intereses plazo 12 meses    | 56                     | 687       | 3,576         | 6,009          | 8,012          | 9,013                                | 8,264          | 70         | 1,147      | 22         | 2,920    | 43         | 3,994      | 5,731         | 43        | 730          | 37        | 543          | 53        | 856          |
| Pago de tasa pasiva                      | 9                      | 149       | 895           | 1,790          | 2,386          | 2,685                                | 2,685          | 9          | 179        | 9          | 1,193    | 9          | 1,193      | 895           | 9         | 149          | 9         | 149          | 9         | 149          |
| Costo por crédito                        | 297                    | 316       | 397           | 552            | 915            | 981                                  | 981            | 297        | 316        | 42         | 69       | 42         | 69         | 317           | 297       | 316          | 297       | 316          | 297       | 317          |
| Ganancia                                 | -250                   | 222       | 2,084         | 3,667          | 4,711          | 5,347                                | 4,598          | -235       | 652        | -29        | 1,657    | -8         | 2,732      | 4,519         | -262      | 264          | -269      | 78           | -253      | 390          |
| Monto de crédito medio                   | 2,000                  | 10,000    | 45,000        | 70,000         | -              | 100,000                              | 100,000        | 2,000      | -          | 2,000      | -        | 2,000      | -          | 45,000        | 2,000     | 10,000       | 2,000     | 10,000       | 2,000     | 10,000       |
| Ingresos por intereses plazo de 12 meses | 371                    | 1,374     | 5,064         | 7,058          | -              | 10,015                               | 9,182          | 469        | -          | 147        | -        | 200        | -          | 8,596         | 287       | 1,460        | 243       | 1,086        | 354       | 1,712        |
| Pago de tasa pasiva                      | 60                     | 298       | 1,342         | 2,088          | -              | 2,983                                | 2,983          | 60         | -          | 60         | -        | 60         | -          | 1,342         | 60        | 298          | 60        | 298          | 60        | 298          |
| Costos por crédito                       | 297                    | 316       | 397           | 552            | -              | 981                                  | 981            | 297        | -          | 42         | -        | 42         | -          | 317           | 297       | 316          | 297       | 316          | 297       | 317          |
| Ganancia                                 | 15                     | 760       | 3,325         | 4,418          | -              | 6,051                                | 5,218          | 113        | -          | 45         | -        | 98         | -          | 6,937         | -69       | 845          | -113      | 472          | -2        | 1,097        |
| Monto de crédito mayor                   | 5,000                  | 30,000    | 60,000        | 80,000         | 90,000         | -                                    | -              | 5,000      | -          | 30,000     | -        | 30,000     | -          | 60,000        | 5,000     | 30,000       | 5,000     | 30,000       | 5,000     | 30,000       |
| Ingresos por intereses plazo de 12 meses | 927                    | 4,123     | 6,752         | 8,012          | 9,013          | -                                    | -              | 1,173      | -          | 2,206      | -        | 2,996      | -          | 11,462        | 718       | 4,379        | 608       | 3,259        | 886       | 5,136        |
| Pago de tasa pasiva                      | 149                    | 895       | 1,790         | 2,386          | 2,685          | -                                    | -              | 149        | -          | 895        | -        | 895        | -          | 1,790         | 149       | 895          | 149       | 895          | 149       | 895          |
| Costos por crédito                       | 297                    | 316       | 397           | 552            | 915            | -                                    | -              | 297        | -          | 42         | -        | 42         | -          | 317           | 297       | 316          | 297       | 316          | 297       | 317          |
| Ganancia                                 | 482                    | 2,912     | 4,565         | 5,074          | 5,414          | -                                    | -              | 727        | -          | 1,269      | -        | 2,059      | -          | 9,355         | 272       | 3,168        | 163       | 2,048        | 440       | 3,925        |

de 12 meses, sin embargo, hay una cantidad de créditos cuyo plazo es menor por lo que los ingresos son menores incrementando las pérdidas; a su vez, se muestra productos que pueden generar pérdida (números azules) si el plazo es menor al año.

Se comprueba de esta manera que tener un adecuado sistema de costeo sirve como herramienta para tomar decisiones respecto a cada producto; en este caso, la Gerencia podría tener la opción de incrementar la tasa efectiva anual (TEA). Sin embargo, esto podría originar un menor número de colocaciones por tener mayor TEA respecto a la competencia; otra estrategia sería no dar créditos a menores plazos de seis meses por lo menos para no generar mayor pérdida, esta estrategia también tendría un efecto negativo en el número de colocaciones. Una estrategia adecuada sería reestructurar el diagrama de actividades por producto y modificar los niveles de autonomía, esta medida reduciría el costo de mano de obra directa por crédito. Esta propuesta se desarrolló en el capítulo IX, demostrando que utilizar el sistema de costeo ABC como herramienta ayuda a replantear las estrategias de colocación de créditos.

### **11.5 Conclusiones**

El sistema de costeo ABC es una herramienta para la toma de decisiones respecto a los productos que ofrece la organización. En este sentido, conocer el costo de cada producto que se ofrece en la CACSMM determina si la ganancia cubre los costos, tanto directos como indirectos, por lo que es prioritario realizar un adecuado costeo de acuerdo al tipo de producción que tenga la organización, la CACSMM utilizaría sistemas de costeo basado en actividades puesto que produce unidades similares.

El costeo ABC determinó un costo por producto más ajustado distribuyendo los costos indirectos de acuerdo al uso de recursos directos, por lo que se elimina el subcosteo o sobrecosteo por distribuciones uniformes y se calcula el precio de venta adecuado para obtener ganancias; los montos de colocación entre S/300.00 a S/5000.00 arrojaron pérdidas

en siete de los nueve productos crediticios que ofrece la CACSMM, los cuales son: *Mipyme*, *Rapidiario*, *A SolaFirma*, *Cubierto*, *Personal*, *Convenio* y *Agropecuario*; sin embargo, puede considerarse que son todos los productos puesto que los dos productos restantes no tienen montos de colocación menores a S/30,000.00, por lo que se concluye que los montos bajos son subvencionados por montos mayores de colocación.



## Capítulo XII: Gestión de Calidad

La CACSMM como parte de su gestión de calidad cuenta con el puesto de especialista en bienestar al socio dentro de la subgerencia de informes y admisión, cuya responsabilidad es planificar, dirigir, monitorear y controlar las actividades y procedimientos de admisión, educación y entrenamiento cooperativo; promoción de productos y servicios de la CACSMM, instaurando una cultura de servicio y atención de calidad. (CACSMM, 2017f). Esto lo realiza de manera conjunta con la oficina de defensoría al socio cuya responsabilidad es la de planificar, organizar y velar por la implementación de las políticas y procedimientos correspondientes a la transparencia, protección al consumidor y atención al usuario establecidos por la FENACREP, SBS y la CACSMM, así como supervisar el cumplimiento de las normas que sustenten el sistema de atención de reclamos, quejas, consultas y solicitudes presentados por los socios de la CACSMM, proponiendo las medidas necesarias para la absolución o resolución de los mismos (CACSMM, 2017f).

### 12.1 Gestión de la Calidad

Tomando como base la filosofía de Deming acerca de la calidad (D' Alessio, 2012), respecto a los 14 puntos de la buena administración, se han agrupado los mismos en siete criterios para evaluar la gestión de la administración de la CACSMM, cuyos resultados se muestran a continuación (ver Tabla 71). Esto permite saber el nivel en que se encuentra la organización respecto a su gestión. El resultado de esta evaluación de un total de 5 puntos generó 2.5, el cual indica que está con una brecha de 1.5 puntos, mostrando que los criterios por mejorar están relacionados a los productos, la competitividad y la mejora continua.

Respecto a la gestión de la Calidad, la CACSMM tomando cumplen con: (a) compromiso de la gerencia de instaurar una cultura de servicios enmarcados en los valores y principios cooperativos; (b) equipos de mejoramiento de calidad a nivel institucional; (c) educación de los empleados a través del Centro de Alta Formación Empresarial (CAFEM,



empresa del grupo económico Santa María Magdalena), empresa tercerizada que se encarga de realizar la capacitación del personal, enfocada en estandarizar el servicio de atención al socio.

Tabla 71

*Evaluación de la Administración de la CACSMM*

| Criterios / Item por criterio   | Resultados |              |
|---|------------|--------------|
|   | Por ítem   | Por criterio |
| <b>Mejoramiento de productos y competitividad</b>                         |            | <b>2</b>     |
| Innovación  | 2          |              |
| Invertir recursos en investigación y en capacitación                      | 2          |              |
| Mejoramiento continuo del producto  | 2          |              |
| Mejorar el proceso  | 2          |              |
| Invertir en el mantenimiento de los equipos                               | 2          |              |
| <b>Mejora continua</b>  |            | <b>2</b>     |
| Adoptar la nueva filosofía de mejoramiento incesante                      | 2          |              |
| Mejorar continuamente el sistema de servicio                              | 2          |              |
| <b>Supervisión</b>  |            | <b>2</b>     |
| No depender más de inspecciones masivas, sino muestras estadísticas       | 1          |              |
| Instituir el liderazgo y mejorar la supervisión del mejoramiento          | 3          |              |
| <b>Metas</b>  |            | <b>2.3</b>   |
| Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas               | 2          |              |
| Eliminar las cuotas numéricas   | 2          |              |
| No ejecutar contratos de compra basados exclusivamente en el precio       | 3          |              |
| <b>Capacitación al personal</b>   |            | <b>3.5</b>   |
| Instituir un programa de educación y reentrenamiento                      | 4          |              |
| Instituir la capacitación y el entrenamiento al trabajo                   | 3          |              |
| <b>Cultura organizacional</b>   |            | <b>3.3</b>   |
| Desterrar los temores   | 3          |              |
| Mejorar la comunicación y derribar barreras existentes en todas las áreas | 4          |              |
| Derribar barreras que impiden sentirse orgulloso de hacer un buen trabajo | 3          |              |
| Tomar medidas para lograr la transformación                               | 3          |              |
| <b>Resultado final de la administración de la CACSMM</b>                  |            | <b>2.5</b>   |

## 12.2 Control de Calidad

Para analizar el control de calidad se ha considerado usar la herramienta del Diagrama de Ishikawa el cual permite identificar las verdaderas causas que originan pérdidas de socios por mala calidad de atención (ver Figura 23). Las causas raíces que han obtenido mayor puntaje son: (a) procedimientos de calidad de servicio no establecido, (b) exceso de controles que no minimizan los tiempos en los procesos, y (c) no existe indicadores de tiempos de atención. Por lo que la CACSMM debe redoblar esfuerzos por implementar las soluciones indicadas en el análisis del control de calidad, en total se identificaron 14 causas relacionadas (ver Tabla 72).

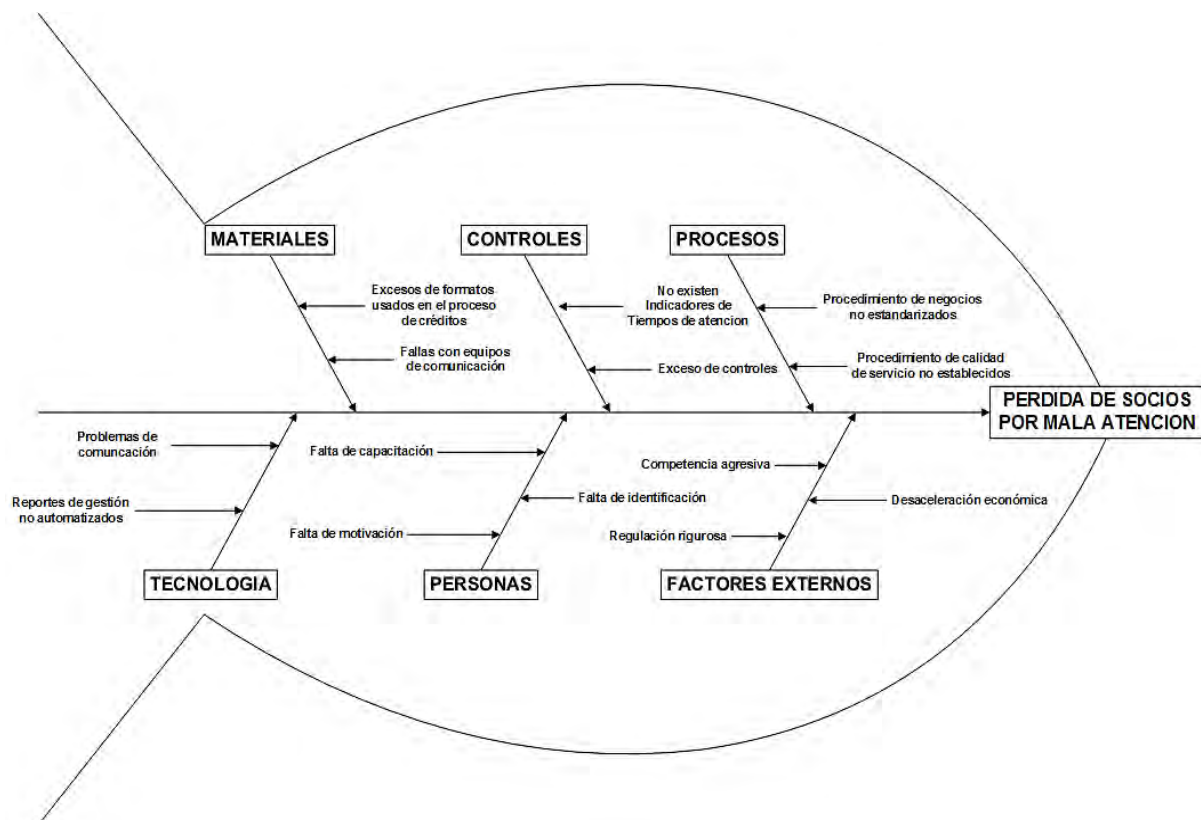


Figura 23. Diagrama de Ishikawa del problema de pérdida de socios por mala atención.

Haciendo uso de las herramientas de control de proceso, también se puede adoptar la filosofía *six sigma* según lo definido en el mercado teórico por Bermúdez, Betancurt y Muñoz (2016) donde se adopte para cada proceso la metodología DMAIC cuyas fases son definir, medir, analizar, mejorar y controlar; actualmente la CACSMM solo adopta parcialmente la

fase *definir* porque identifica a sus clientes bajo sus propios criterios organizacionales, sin embargo, aún falta identificar las características cruciales para la calidad que el socio considera más importante.

Tabla 72

*Puntajes Obtenidos por las Causas Identificadas en el Diagrama de Ishikawa del Problema de Pérdida de Socios por Mala Atención*

| SOLUCIONES   |  | Criterios |     |     |     |     |     | Totales |
|--|--|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
|  |  | (A)       | (B) | (C) | (D) | (E) | (F) |         |
| <b>MATERIALES</b>  |  |           |     |     |     |     |     |         |
| Exceso de formatos usados en el proceso de créditos, apertura de cuentas     | Revisar la formatería de los procesos de créditos y apertura y optimizar el mismo                                | 2         | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 13      |
| Fallas con equipos de comunicación (celulares)                               | Establecer dentro de los contratos sanciones y multas a empresas de equipos de comunicación                      | 1         | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 10      |
| <b>CONTROLES</b>   |  |           |     |     |     |     |     |         |
| No existen indicadores de tiempos de atención                                | Establecer indicadores de gestión de tiempos de atención   | 3         | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 16      |
| Exceso de controles que no minimizan el tiempo de atención sino los aumentan | Revisar los controles establecidos en las actividades de los procesos de negocio                                 | 3         | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 17      |
| <b>PROCESOS</b>  |  |           |     |     |     |     |     |         |
| Procedimientos de negocios no estandarizados ni mapeados                     | Mapear de manera adecuada los procesos de negocio, estableciendo procedimientos                                  | 2         | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 14      |
| Procedimientos de calidad de servicio no establecidos                        | Establecer un manual de política de calidad de servicio con los atributos de calidad                             | 3         | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 18      |
| <b>TECNOLOGIA</b>  |  |           |     |     |     |     |     |         |
| Problemas de comunicación  | Contratar líneas de contingencia en caso una línea de comunicación tenga una caída y se pueda operar normalmente | 3         | 1   | 2   | 3   | 2   | 1   | 12      |
| Reportes de gestión no automatizados   | Automatizar reportes de gestión en el sistema que permitan en tiempo real realizar el seguimiento de operaciones | 2         | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 12      |
| <b>PERSONAS</b>  |  |           |     |     |     |     |     |         |
| Falta de capacitación en calidad de atención                                 | Reforzar conocimiento en calidad de atención   | 3         | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 16      |
| Falta de motivación  | Realizar un análisis de competencias del personal de riesgos   | 2         | 2   | 1   | 3   | 3   | 1   | 12      |
| Falta de identificación institucional  | Realizar talleres a todo el personal que aseguren la concientización   | 1         | 1   | 1   | 3   | 1   | 2   | 9       |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   |  |           |     |     |     |     |     |         |
| Competencia agresiva   | Establecer campañas de fidelización a clientes rentables   | 2         | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 10      |
| Regulación rigurosa  | Contar con procedimientos alineados a la regulación vigente.   | 2         | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 9       |
| Cliente cada vez más informado y protegido por entidades del Estado          | Establecer una política de gestión de riesgos de sobre endeudamiento interno                                     | 2         | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 10      |

### 12.3 Propuestas de Mejora

Se busca mejorar los procesos de la organización, mediante una reducción de costos, a través del mejor uso de los recursos, para incrementar la productividad, se debe trabajar en instaurar una cultura de servicios para lo cual la CACSMM debe enfocar sus esfuerzos en solucionar los principales problemas identificados en el diagrama causa efecto de pérdidas de socios por mala atención. Este proceso puede ser liderado por la Sub Gerencia de Admisión e Informes, contratando los servicios de una empresa especializada en este tema. Para realizar el análisis de costo-beneficio de la propuesta de mejora planteada se tomará en cuenta la situación actual en base a las metas establecidas en la CACSMM y la situación futura después de la implementación de un programa que sensibilice a los colaboradores en interiorizar la cultura de calidad de servicios (ver Tabla 73), el resultado permitirá la reducir los costos operativos de S/688 a S/653 por crédito, siendo esto un 5%.

Tabla 73

*Cuadro de Situación Actual y Situación Propuesta para la Implementación de Cultura de Calidad en la CACSMM*

| Variables                        | Escenarios |            | Variación    |
|----------------------------------|------------|------------|--------------|
|                                  | Actual     | Propuesto  |              |
| Fondos a Captar                  | 55'654,715 | 57'544,812 | +S/1'890,098 |
| Cartera                          | 37'801,951 | 39'692,048 | +S/1'890,098 |
| Repagos                          | 17'852,764 | 17'852,764 |              |
| Total                            | 55'654,715 | 57'544,812 | +S/1'890,098 |
| Tasa de Colocación               | 32.92%     | 32.92%     |              |
| Plazo                            | 23.53      | 23.53      |              |
| Tasa de Fondeo                   | 6.19%      | 6.19%      |              |
| Ratio de Incumplimiento          | 6.00%      | 6.00%      |              |
| Gastos Administrativos           | 41.7%      | 41.7%      |              |
| Depreciación, amortización       | 3.70%      | 3.70%      |              |
| Otros Ingresos y Gastos          | 1.80%      | 1.80%      |              |
| Impuesto a la Renta (No aplica)  | 0%         | 0%         |              |
| Nro. de créditos desembolsados   | 3,463      | 3,463      |              |
| Costos Operativos (por crédito)  | 653.6      | 688        |              |
| Gastos en colocación de créditos | 2'382,544  | 2'263,417  | -S/119,127   |

La colocación de cartera aumentaría en 5% al tener un impacto positivo en los socios disminuyendo los tiempos de atención. Este proyecto no solamente culminaría con establecer procesos estandarizados de atención al socio, política de calidad de servicio, principios de

calidad de servicio, capacitación a todo el personal de la institución en mejorar la calidad de servicio, sino también que será un proceso constante como herramienta de control de calidad; la implementación de la metodología DMAIC contribuirá a definir, analizar y controlar cuantitativa y cualitativamente el impacto económico de la cultura de calidad implantada en la organización.

Para ejecutar esta propuesta se necesitar la inversión de S/100,000 que incluye la contratación de una consultora especializada en implementar el proyecto de calidad o formar un equipo multidisciplinario para que realice esta actividad, al cual se puede pagar un bono de éxito en la implementación de este proyecto. Los resultados financieros se muestran a continuación, donde se evidencia una disminución de los gastos administrativos pasando de 41.7 a 40, a su vez la rentabilidad muestra incremento de 15.2 a 17.5%, correspondiente a S/726,516. El costo-beneficio se incrementa en S/0.02 acompañada de la contribución en la cultura de la calidad aportará en la sostenibilidad de la organización (ver Tabla 74).

Tabla 74

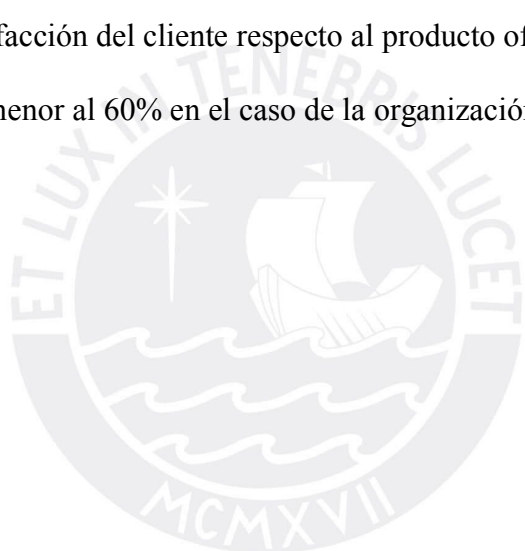
*Resultados Financieros de la Implementación de Cultura de Calidad en la CACSMM*

| Estado de Resultados a Diciembre 2017 (S/) | Situación actual       |       | Situación propuesta |       |
|--|------------------------|-------|---------------------|-------|
|  | Monto (S/)             | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                       | 31'426,977             | 100.0 | 32,494,273          | 100.0 |
| Gastos Financieros                         | 6'570,728              | 20.9  | 6,793,877           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                    | 24'856,249             | 79.1  | 25,700,396          | 79.1  |
| Provisiones por incobrabilidad de créditos | 6'374,327              | 20.3  | 6,590,807           | 20.3  |
| Margen Financiero Neto                     | 18'481,922             | 58.8  | 19,109,589          | 58.8  |
| Gastos Administrativos                     | 13'105,049             | 41.7  | 12,985,922          | 40.0  |
| Gastos de Personal                         | 6'945,676              | 22.1  | 6,826,549           | 21.0  |
| Gastos de servicios por terceros           | 6'159,373              | 19.6  | 6,159,373           | 19.0  |
| Margen Operacional Neto                    | 5'376,872              | 17.1  | 6,123,667           | 18.8  |
| Depreciación, amortización                 | 1'162,798              | 3.7   | 1,202,288.10        | 3.7   |
| Resultado de la Operación                  | 4'214,074              | 13.4  | 4,921,379           | 15.1  |
| Otros Ingresos y Gastos                    | 565,686                | 1.8   | 584,896.91          | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                 | 4'779,760              | 15.2  | 5,506,276           | 17.5  |
| Impuesto a la Renta                        | 0                      | 0     | -                   | 0.0   |
| Utilidad Neta                              | 4'779,760              | 15.2  | 5,506,276           | 17.5  |
|  | Resultados financieros |       |                     |       |
| Total de ingresos                          | 31'992,663             |       | 33,079,170          |       |
| Total de Egresos                           | 27'212,903             |       | 27,572,894          |       |
| Inversión                                  | -                      |       | 100,000             |       |
| Utilidad Generada                          | 4'779,760              |       | 5'406,276           |       |
| Costo Beneficio                            | 0.176                  |       | 0.195               |       |

## 12.4 Conclusiones

La implementación de una cultura de calidad en la CACSMM fortalecerá el compromiso de los colaboradores a instaurar una filosofía de calidad en la que esté involucrada tanto el nivel asociativo como el nivel ejecutivo, para que la experiencia de atención en la CACSMM se distinga de cualquier otra organización financiera.

Se propone como indicador de medición para el presente capítulo el índice de satisfacción de socios, el cual debe ser medido mediante una encuesta de satisfacción a la culminación de una operación crediticia o de ahorros, la fórmula a aplicar sería la siguiente:  $(\text{número de socios satisfechos en el mes} / \text{total de socios atendidos en el mes}) * 100$ . La frecuencia de medición debe ser mensual y en cada agencia, que permitirá evaluar la satisfacción del cliente respecto al producto ofrecido por la CACSMM, este índice no debe ser menor al 60% en el caso de la organización.





### **Capítulo XIII: Gestión de Mantenimiento**

En la industria de servicios financieros la información es un recurso muy importante y de gran tamaño, la cual se administra prioritariamente en base de datos para su mejor uso, para esto la CACSMM usa equipos informáticos (computadoras de escritorio y portátiles) para ingresar o actualizar los movimientos de dinero realizados por los socios, existe un Centro de Datos Principal el cual está compuesto por: aire acondicionado, UPS's, servidores físicos, discos de almacenamiento, switchs, modem-router's, gabinetes de piso y de pared.

La CACSMM posee 309 computadoras de escritorio, 58 computadoras portátiles, 10 servidores en el centro de datos principal y 21 servidores en agencias. Además, se cuenta con una Oficina de Sistemas e Informática como área de apoyo a los procesos operativos, cuya responsabilidad es garantizar el funcionamiento óptimo de los servicios de información y comunicaciones que permitan la continuidad del proceso productivo mediante la planificación, organización, y gestión de mantenimientos predictivos, preventivos y correctivos. Esta área está conformada por los siguientes siete colaboradores: el jefe de oficina, un especialista de seguridad de información, un especialista de control en infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, un especialista en administración de base de datos y proyectos, un analista de sistemas de información y dos asistentes de soporte técnico.

#### **13.1 Mantenimiento Correctivo**

El mantenimiento correctivo se realiza al presentarse problemas en el funcionamiento óptimo de las computadoras de escritorio o portátiles en las agencias, para lo cual la Oficina de Sistemas con el personal de soporte técnico ingresa al equipo de manera remota y se mantiene en comunicación con el usuario a fin de solucionar el problema, en caso no haya solución de manera remota, el equipo debe ser enviado a la Oficina de Sistemas para la revisión y reparación correspondiente. El tiempo de solución depende del grado de

complejidad del problema, estando en el rango de una a seis horas siendo el formateo y el cambio del equipo las medidas más drásticas.

A continuación, se muestra la antigüedad, usos y condiciones de garantía de los diez servidores de la CACSMM, se observa que dos de ellos cuentan con garantía hasta el 2020, siendo éstos en donde se gestiona y administra la base de datos de alta disponibilidad para el sistema operativo. En caso exista problema en los ocho servidores sin garantía la Oficina de Sistemas coordina con el proveedor (Telefónica) para su mantenimiento correctivo, ya que no cuenta con un especialista que pueda realizar el mantenimiento preventivo de los servidores (ver Tabla 75).

Tabla 75

*Listado de Servidores que Cuenta la CACSMM*

| N°de servidores | Nombre del servidor        | Usado para   | Antigüedad | Cuenta con garantía |
|-----------------|----------------------------|--|------------|---------------------|
| 2               | Oracle X-2                 | Base de datos del sistema operativo                    | 1.75 años  | Hasta el 2020       |
| 2               | HP Prioland DL<br>380 G8-D | Base de datos del sistema – pruebas<br>Accesos remotos | 4.08 años  | No                  |
| 2               | HP Prioland DL<br>380 G6-D | Virtualización de servidores /<br>Pruebas Backups      | 7.42 años  | No                  |
| 2               | HP Prioland ML<br>150      | Proyecto de digitalización                             | 2.83 años  | No                  |
| 2               | HP Prioland ML<br>110      | Almacena grabaciones de sede<br>central / Call Center  | 3.58 años  | No                  |

### 13.2 Mantenimiento Preventivo

El mantenimiento preventivo se hace a los equipos de cómputo a través de un plan de mantenimiento presentado a principios de año por la Oficina de Sistemas e Informática a la Gerencia de Administración, cuyo objetivo es mantener en óptimas condiciones de operatividad los equipos de cómputo, el plan considera una visita al año de cada una de las agencias para hacer: (a) la reconfiguración de la computadora y los principales programas que utiliza, (b) la revisión y limpieza de los recursos del sistema, memoria, procesador y disco duro, (c) la optimización de la velocidad de desempeño de la computadora, (d) la revisión de

la instalación eléctrica (sólo para especialistas), y (e) capacitaciones al personal en el buen uso de los equipos de cómputo. En algunos casos la Gerencia General aprueba la contratación de un personal externo para que ejecute las labores de mantenimiento siempre y cuando su costo sea menor al traslado de un personal de soporte técnico.

La CACSMM no cuenta con un centro de datos alternativo, que sirva de contingencia ante un evento externo que dañe el centro de datos principal ubicado en la sede central. Por lo que, las operaciones a nivel nacional quedarían paralizadas hasta levantar otro centro de datos. Por cada minuto de caída del centro de datos de la CACSMM se pierde en promedio S/5,000.00 si el usuario decide no esperar hasta que se solucione el problema, por otro lado el hecho de hacer esperar al cliente denota que la organización no cuenta con un plan de contingencia que permita la continuidad del proceso, creando así un sentimiento de desconfianza del socio para con la CACSMM.

### **13.3 Propuestas de Mejora**

Respecto, al mantenimiento preventivo de las computadoras una vez al año, ha ayudado a reducir los problemas de comunicación en la CACSMM. Por lo que, la propuesta de mejora se enfoca en el mantenimiento preventivo de los servidores e instalación de un nuevo centro de datos, ya que el manejo de la información es parte fundamental en el proceso operativo.

El mantenimiento correctivo naturalmente es más caro que el preventivo, por lo que se propone que se contrate el mantenimiento preventivo de los servidores que no cuentan con garantía. Además, es prioritario que la CACSMM instale un centro de datos alternativo para asegurar la continuidad del negocio a nivel nacional, este nuevo centro de datos puede localizarse en la ciudad de Lima, ya que el centro de datos principal se ubica en Ayacucho en la sede principal, de esta manera ambos centros de datos no se encuentran en la misma ciudad, asegurando así la continuidad de los procesos en caso se produzca un evento externo

que dañe totalmente alguno de los centro de datos, como por ejemplo: terremotos, vandalismo en conflictos sociales, entre otros.

A continuación, se muestra un incremento en los ingresos Financieros, producto de la continuidad y rapidez de los procesos proporcionados por los dos centros de datos, se puede observar que aunque haya mayor utilidad generada el costo/beneficio es menor, respecto a la situación actual, debido a la inversión que se tiene que hacer para la instalación de un nuevo centro de datos, que en promedio es de S/1'607,000 según el Datacenter Capital Cost Calculator, sin embargo, esta inversión se pagaría en tres años, ya que la diferencia de la utilidad generada entre la situación propuesta y la situación actual es de S/634,136; por lo que al partir del cuarto año el costo/beneficio sería de 0.18 soles (ver Tabla 76).

Tabla 76

*Costo – Beneficio del Plan de Mantenimiento Preventivo de la CACSM*

| Estado de Resultados a Diciembre 2017 (S/) | Situación actual              |             | Situación propuesta |             |
|--|-------------------------------|-------------|---------------------|-------------|
|  | Monto (S/)                    | %           | Monto (S/)          | %           |
| Ingresos Financieros                       | 31'426,977                    | 100.0       | 32'494,273          | 100.0       |
| Gastos Financieros                         | 6'570,728                     | 20.9        | 6'793,877           | 20.9        |
| <b>Margen Financiero Bruto</b>             | <b>24'856,249</b>             | <b>79.1</b> | <b>25'700,396</b>   | <b>79.1</b> |
| Provisiones por incobrabilidad de créditos | 6'374,327                     | 20.3        | 6'590,807           | 20.3        |
| <b>Margen Financiero Neto</b>              | <b>18'481,922</b>             | <b>58.8</b> | <b>19'109,589</b>   | <b>58.8</b> |
| Gastos Administrativos                     | 13'105,049                    | 41.7        | 12'757,766          | 39.3        |
| Gastos de Personal                         | 6'945,676                     | 22.1        | 6'598,392           | 20.3        |
| Gastos de servicios por terceros           | 6'159,373                     | 19.6        | 6,159,373           | 19.0        |
| <b>Margen Operacional Neto</b>             | <b>5'376,872</b>              | <b>17.1</b> | <b>6'351,823</b>    | <b>19.5</b> |
| Depreciación, amortización                 | 1'162,798                     | 3.7         | 1'202,288           | 3.7         |
| <b>Resultado de la Operación</b>           | <b>4'214,074</b>              | <b>13.4</b> | <b>5'149,535</b>    | <b>15.8</b> |
| Otros Ingresos y Gastos                    | 565,686                       | 1.8         | 584,897             | 1.8         |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto</b>          | <b>4'779,760</b>              | <b>15.2</b> | <b>5'734,432</b>    | <b>18.2</b> |
| <b>Impuesto a la Renta</b>                 | <b>0</b>                      | <b>0</b>    | <b>-</b>            | <b>0.0</b>  |
| <b>Utilidad Neta</b>                       | <b>4'779,760</b>              | <b>15.2</b> | <b>5'734,432</b>    | <b>18.2</b> |
|  | <b>Resultados financieros</b> |             |                     |             |
| <b>Total de ingresos</b>                   | 31'992,663                    |             | 33,079,170          |             |
| <b>Total de Egresos</b>                    | 27'212,903                    |             | 27,344,738          |             |
| <b>Inversión</b>                           | -                             |             | 1'607,000           |             |
| <b>Utilidad Generada</b>                   | 4'779,760                     |             | 4'127,432           |             |
| <b>Costo Beneficio</b>                     | 0.176                         |             | 0.143               |             |

Contratar el mantenimiento preventivo de un servidor cuesta alrededor de S/11,000 por año, por lo que el costo de mantenimiento preventivo de los ocho servidores sería de S/88,000.00 el cual representa el 1.2% de los gastos por servicios recibidos de terceros.

#### **13.4 Conclusiones**

Para que la CACSMM opere de manera continua necesita de recursos, lo cual incluye el dinero producto de los aportes y ahorros de los socios, y la tecnología que da el soporte al proceso operativo, por lo que se debe dar especial atención en mantener y fortalecer su sistema tecnológico.

En definitiva la Oficina de Sistemas e Informática debe asegurar el funcionamiento óptimo de todos equipos y sistemas que participan en el proceso productivo, mediante planes de mantenimiento, en la CACSMM el mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo se hace una vez al año, lo que hasta el momento ha funcionado bastante bien, sin embargo, no existe un plan de mantenimiento preventivo para los servidores en donde se maneja la información, además cuenta con un solo centro de datos, esto hace vulnerable a la CACSMM ya que la organización se quedaría paralizada si este único centro de datos fuese víctima de un desastre natural, un ataque de vandalismo externo e interno o de algún error humano.

Las ventas están directamente relacionadas al sentimiento de seguridad que la CACSMM inspira en sus clientes, es por ello que debe preocuparse por mantener y mejorar su imagen institucional, la cual está relacionada estrechamente a la continuidad de los procesos de manera rápida y eficaz; ya que si un grupo de socios no perciben dicha seguridad serán capaces de crear pánico financiero, lo cual es totalmente perjudicial para la organización.

## Capítulo XIV: Cadena de Suministro

### 14.1 Definición del Producto

Para efectos del análisis el trabajo se enfocará en definir al producto *Empresarial* en vista que posee 1.19 de cuota en el saldo de cartera de créditos vigentes tal como se detalló en el Capítulo IV del presente Diagnóstico Operativo Empresarial. El producto Empresarial está dirigido a socios con ingresos independientes y que a su vez pertenecen a las grandes, pequeñas y medianas empresas.

### 14.2 Descripción de las empresas que conforman la cadena de abastecimiento

La CACSMM es una empresa sin fines de lucro que realiza intermediación financiera, sin embargo para que la CACSMM pueda ejercer su propuesta capta dinero como parte de su capital y presta dinero como parte de su producto final. Para ello, requiere del abastecimiento de liquidez y capital que le brindan los socios a través del depósito de aportes y ahorros, así mismo forman parte de su cadena de abastecimiento las empresas de Besterp Technologies quien provee tecnología, Radar Cooperativo, Equifax proveen información crediticia sobre el endeudamiento externo del socio, entre otras empresas que coadyuvan a brindar el producto crediticio en función al *lead time* del cliente final y en concordancia a la Propuesta de Valor de la CACSMM la cual es brindar acceso al Sistema Financiero con las Tasas más bajas del Mercado. A continuación, se detallan las empresas que forman parte de la cadena de abastecimiento ampliada mostrada.

- Socios Superavitarios, suministran el capital de trabajo a la CACSMM a través del depósito de sus aportes y sus ahorros. Por sus aportes reciben incentivos de canastas navideñas, paquetes escolares, por sus ahorros reciben la rentabilidad del mismo expresado en porcentajes de tasas de interés pasivos.
- Infocorp Equifax; empresa que provee información de los deudores que solo poseen deuda en el sistema financiero, muestra el detalle de la calificación en las



categorías; normal, cliente con problemas potenciales (CPP), dudoso y pérdida de los socios potenciales o terceras personas, ello con la finalidad de que el evaluador del crédito, para el caso de la CACSMM el EN, pueda minimizar los riesgos de morosidad en el otorgamiento de créditos. Asimismo, proporciona también las direcciones domiciliarias de los socios o potenciales socios que forman parte del sistema financiero. No considera a las entidades no que son supervisadas por la SBS, como las Cooperativas.

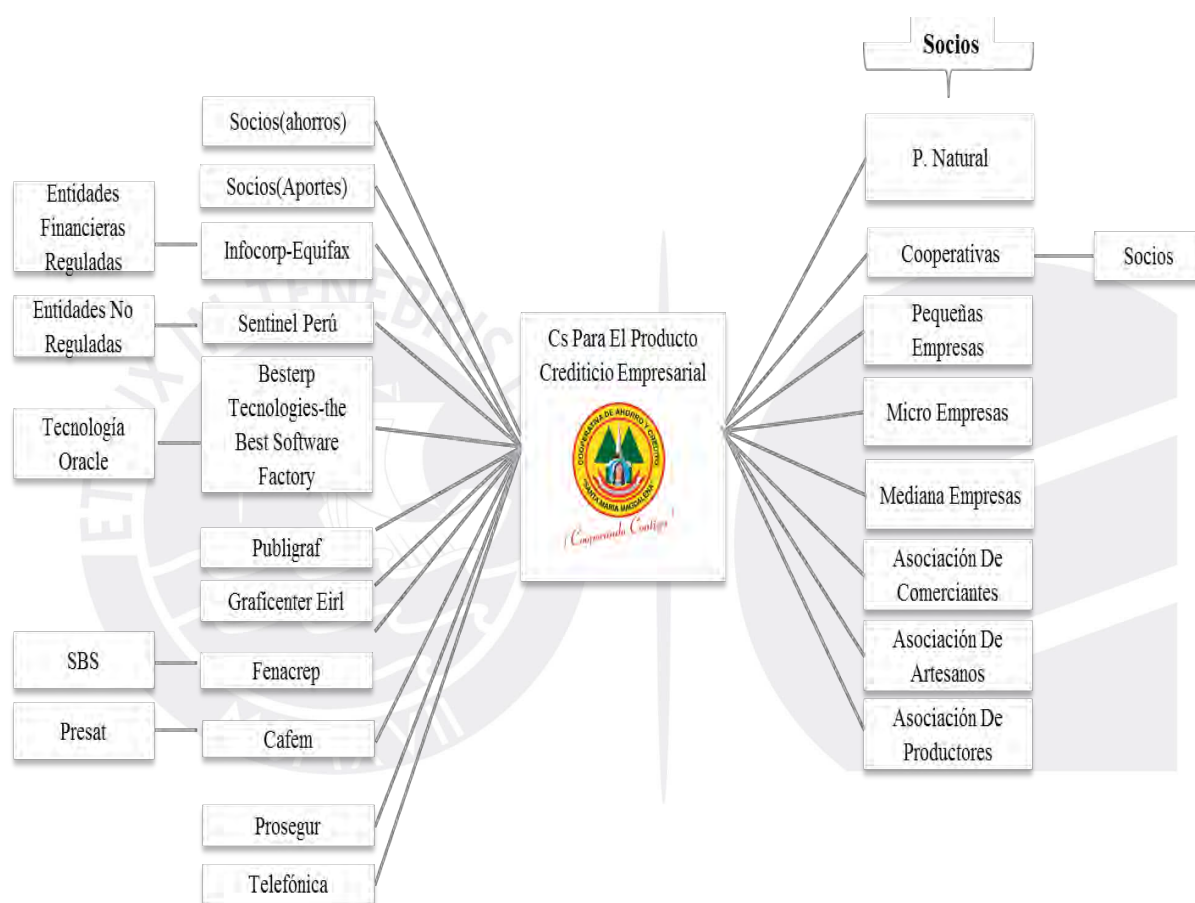


Figura 24. Mapeo de la red en la cadena de suministro ampliada de la CACSMM.

- Sentinel Perú, empresa que provee el Radar Cooperativo, sistema que proporciona información externa del endeudamiento de los socios potenciales en el sistema financiero y las cooperativas inscritas en la FENACREP, proporcionan alertas del análisis de la cartera en función del endeudamiento externo de los socios que

poseen crédito en la CACSMM. Permite tener información a detalle sobre el histórico endeudamiento del socio con las entidades supervisadas o no supervisadas.

- Besterp Technologies-The Best Software Factory, empresa que provee el Sistema Besterp con el cual la CACSMM tiene soporte en lo referente a la administración de la cartera, con este sistema se logra conglomerar a los socios por agencia. Permite también ingresar los datos cuantitativos de los socios al momento de la evaluación, a su vez proporciona información relevante para la toma de decisiones referente a la conformación de cartera por tipo de producto, índice de morosidad a los 15 o 31 días, productividad por EN, saldo de recuperación de los colaboradores del área de cobranzas, información de los aportes de socios, de los depósitos a plazo fijo, las variaciones de los indicadores de saldos de cartera u otros que ayudan a la toma de decisiones de la Gerencia General, Gerentes de Línea y funcionarios de la CACSMM.
- Publigraf, empresa encargada de realizar las inserciones publicitarias en los medios radiales y televisivos en cada una de las sucursales a nivel del país donde se encuentra la CACSMM.
- Graficenter EIRL; empresa que proporciona materiales publicitarios como bñners, volantes, láminas con el contenido de los productos y beneficios que ofrece la CACSMM.
- Fenacrep, Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito; es el ente encargado de las inspecciones a las COOPAC, la cual tienen como objetivo principal validar información y reportes que periódicamente presentan las Cooperativas a la entidad supervisora Fenacrep; asimismo, proporcionan capacitaciones, recomendaciones que deben implementar las Cooperativas para su

adecuación a la regulación vigente, proporciona también los estados financieros de cada una de las cooperativas a la SBS.

- CAFEM, es el Centro de Alta Formación Empresarial encargado de capacitar y formar a los colaboradores de la CACSMM en el proceso de inducción donde proporciona los conocimientos y las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones de los Ejecutivos de Negocios, Administradores de Agencia en la Metodología de Evaluación crediticia así como en el desarrollo de habilidades blandas, ventas, manejo de conflictos, cobranzas, entre otros.
- Prosegur, empresa que provee servicio de traslado de efectivo la CACSMM a los bancos o viceversa, garantiza seguridad.
- Telefónica, empresa que brinda servicio de servicios informáticos en la nube como son los servidores, almacenamiento de datos, entre otros.
- SBS, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es la encargada de regular a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la supervisión lo realiza a través de la Fenacrep.
- Presat, empresa consultora del talento humano, provee servicios de formación en liderazgo a través de su escuela internacional de coaching.
- Tecnología Oracle, empresa que suministra tecnologías de información, herramientas, aplicaciones y soluciones tecnológicas a la Empresa Besterp Technologies.
- Entidades Financieras Reguladas, forman parte de ellas los bancos, cajas municipales, cajas rurales, Edpymes, quienes suministran de información de sus deudores a la empresa Infocorp quién a su vez provee información consolidada a las entidades a quienes brinda los servicios de filtros de endeudamiento financiero.
- Entidades no reguladas, pertenecen a ellas las Cooperativas de Ahorro y Crédito quienes suministran información a la empresa Sentinel Perú sobre los socios que

poseen préstamos en sus entidades, es así que la empresa Sentinel provee información consolidada de las empresas reguladas y no reguladas por la SBS.

#### **14.3 Descripción del nivel de integración vertical, tercerización:**

Como parte de la cadena de suministro ampliada la CACSMM cuenta con la estrategia de Integración Vertical hacia atrás con la empresa CAFEM, quien se encarga de la formación, capacitación de los EN, Administradores de agencias quienes brindarán el servicio de evaluación crediticia a los socios y potenciales socios. Asimismo, la CACSMM, para dar soporte a las operaciones productivas cuenta con empresas tercerizadas como Prosegur, Telefónica, Claro, Graficenter E.I.R.L, Publigraf, Sentinel Perú, Infocorp, quienes brindan servicios de información, de seguridad, publicidad, comunicación.

Respecto a la empresa que posee el liderazgo en la cadena se identifica que el Core de Negocio depende del sistema y es la empresa *Besterp Technologies-The Best Software Factory* quien provee el sistema Besterp, ello en concordancia a que la CACSMM no podría otorgar algún producto crediticio sino cuenta con el sistema en funcionamiento. Por lo tanto, es necesario que no se dependa únicamente de un solo proveedor, sino que tenga un plan de contingencia en caso el proveedor quiera incrementar los costos o tenga alguna falla.

#### **14.4 Descripción de las estrategias del canal de distribución**

La CACSMM realiza proyecciones de sus ventas anuales, colocaciones de créditos por cada agencia en su Plan Empresarial Anual, el mismo que se basa en datos históricos de los últimos tres años y la variación del sector financiero; es por ello que posee baja incertidumbre en sus pronósticos de demanda lo que implica que debe poseer como foco la minimización de costos, sin embargo, aún no se cuenta con esta estrategia, ya que al cierre de Julio 2017 se cuenta con un exceso de liquidez lo cual incrementa el costo financiero del crédito por no administrar un adecuado calce del pronóstico de créditos con la proyección de las captaciones de los ahorros que exigen un pago de una tasa pasiva aunque no haya sido

trabajado o colocado este dinero en un producto crediticio.

Respecto a la estrategia de la cadena de suministro genérica la CACSMM posee el proceso predominante *push*, en vista que se cuenta con disponibilidad del dinero que se otorgará en los préstamos; respecto al capital humano que transformará el dinero en producto crediticio se cuenta con el número de personal encargado proyectado en el Plan Empresarial, la proyección del mismo es en base a datos históricos, por ello se posee baja incertidumbre respecto al número de EN que van a dar soporte a la propuesta de valor (ver Figura 25). En referencia a las funciones y objetivos de la cadena de suministro, se cumple con la función física de abastecer con la materia prima, recursos humanos y otros necesarios para atender las necesidades de los clientes (socios).

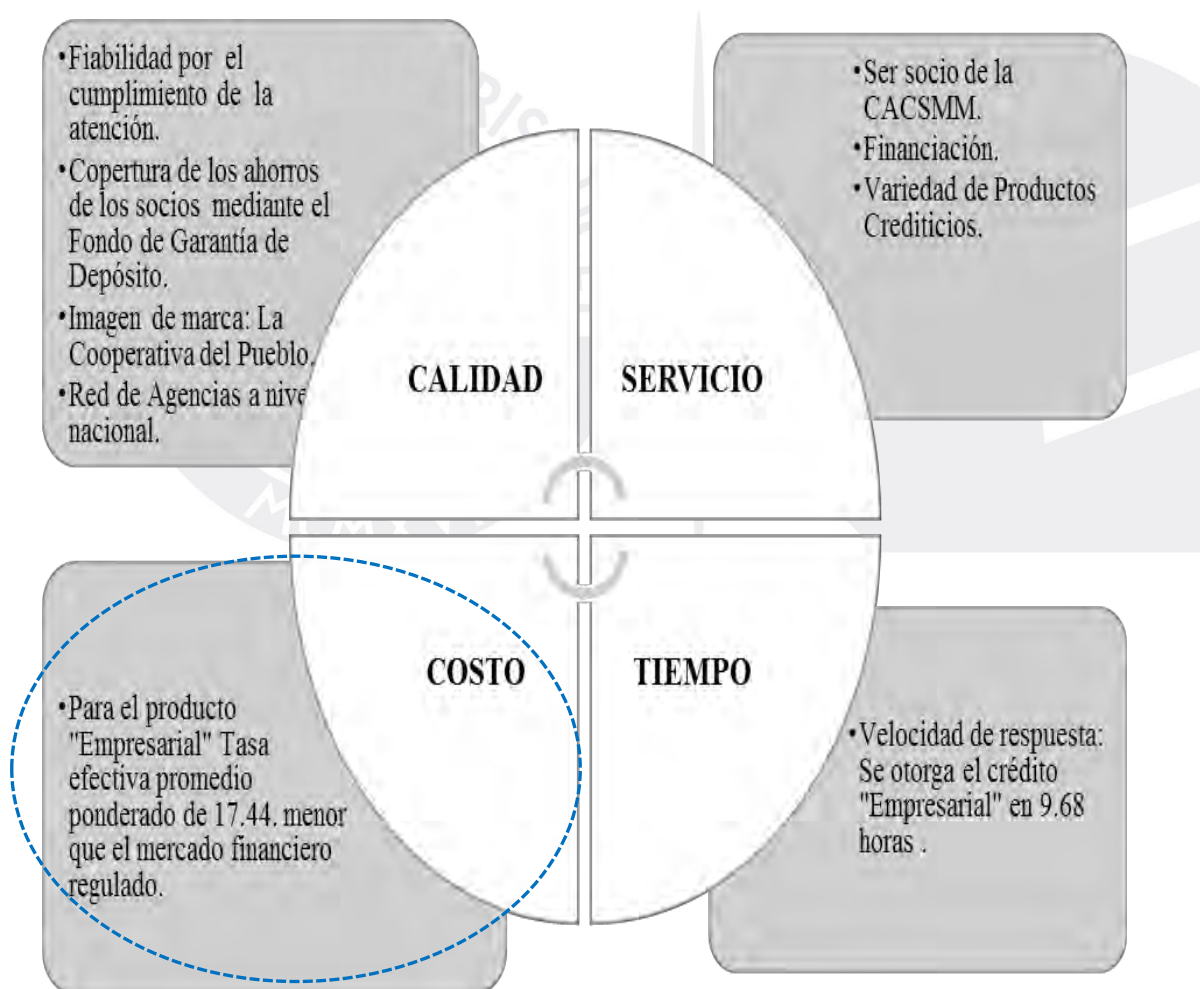


Figura 25. Propuesta de valor de la CACSMM para el producto empresarial.

Respecto a la función de calce de la oferta y la demanda, la CACSMM al cierre de julio 2017 no cumple con calzar la oferta y demanda, puesto que se posee liquidez acumulada de S/258'599,378 frente a los S/112'321,167 de saldo de desembolsos acumulado al cierre de julio 2017 (ver Tabla 77) por lo que se requiere una mejora en este aspecto.

Tabla 77

*SalDOS de Colocaciones Acumulados al Cierre de julio 2017.*

| Desembolsos 2017 |             |
|------------------|-------------|
| Enero            | 11,020,875  |
| Febrero          | 13,279,282  |
| Marzo            | 16,959,395  |
| Abril            | 15,099,685  |
| Mayo             | 18,568,037  |
| Junio            | 18,256,946  |
| Julio            | 19,136,943  |
| Acumulado        | 112,321,167 |

#### 14.5 Propuesta de mejora

Para provisionarse de personal, según el Plan Empresarial tiene proceso *push* puesto que a través de los datos históricos, promedios de productividad de los colaboradores, se tiene definido con cuánto personal se debe contar; sin embargo, surge implementar proceso *pull* para contar con la disponibilidad inmediata de los EN o Administradores de Agencia para reemplazo ello por el incremento de la tasa de rotación en 1.24% en referencia al índice de 16.67% que se obtuvo al cierre de setiembre 2017 comparativo al índice de 15.43% que se obtuvo en agosto 2017.

La CACSMM se ve expuesta al riesgo reputacional lo cual ocasionaría una fuga de fondos de capital, aportes, ahorros. En este caso debe estar preparada mediante el procesos *pull* para buscar fondos de las cooperativas aliadas que le permitan el normal funcionamiento de las operaciones, este proceso es más costoso debido a que las tasas a pagar por los depósitos que realizan estas cooperativas oscilan entre 6% y 7%, sin embargo, ayudaría al normal funcionamiento de las operaciones de la CACSMM en un momento de crisis.



A continuación, se detalla las variables a considerar en el Plan de Contingencia de Reposición de Personal las cuales considera el promedio de desembolsos que debe colocar un EN al mes, el número de colaboradores que en promedio al mes dejan de laborar en la organización en correspondencia al índice de rotación acumulado del personal, se detalla también el número de EN en entrenamiento con el que debe contar la CACSMM por mes para cubrir las metas de colocaciones de los colaboradores que dejan de laborar (ver Tabla 78).

Tabla 78

*Plan de Contingencia de Reposición de Personal del Área de Negocios de la CACSMM*

| Julio-2017-   |            |
|---|------------|
| Promedio de desembolsos de un Ejecutivo de Negocios | 208,540.00 |
| Índice de rotación de personal                      | 16.67%     |
| Nro de colaboradores de la CACSMM                   | 300.00     |
| Nro de colaboradores que dejan de trabajar al año   | 50.01      |
| Nro de colaboradores que dejan de trabajar al mes   | 4.17       |
| Monto de desembolso que afecta la renuncia          | 869,090.45 |
| Meta de desembolso de un EN en Entrenamiento        | 50,000.00  |
| Nro de Ejecutivos en Entrenamiento Necesario        | 17.38      |

Como parte del Plan de Contingencia para la reposición de personal se debe contar con una escuela o Programa de Formación para EN continua lo que permitiría poseer personal capacitado y competente para el reemplazo de los colaboradores que dejan de laborar en la CACSMM por razones de despido, renuncia u otros.

En relación al Costo Beneficio, se muestra el comparativo de los Estados de Resultados de la Situación Actual, donde no se cuenta con EN en entrenamiento lo cual impacta en la disminución de los Ingresos Financieros en S/869,090 obteniendo un ingreso de S/30,936.021, mientras que en la Situación Propuesta muestra la estabilidad de generar los mismos Ingresos Financieros en S/31,426,977 como efecto de considerar la reposición de los cuatro colaboradores que mensualmente dejan de laborar en la CACSMM (ver Tabla 79).

Tabla 79

*Comparativo del Estado de Resultados de la Situación Actual y la Situación Propuesta con la Implementación del Plan de Contingencia de la CACSMM.*

| Estado de Resultados a Diciembre 2017 (S/) | Situación actual |       | Situación propuesta |       |
|--|------------------|-------|---------------------|-------|
|  | Monto (S/)       | %     | Monto (S/)          | %     |
| Ingresos Financieros                       | 30'936,221       | 100.0 | 31'426,977          | 100.0 |
| Gastos Financieros                         | 6'468,121        | 20.9  | 6'570,728           | 20.9  |
| Margen Financiero Bruto                    | 24'468,100       | 79.1  | 24'856,249          | 79.1  |
| Provisiones por incobrabilidad de créditos | 6'274,787        | 20.3  | 6'374,327           | 20.3  |
| Margen Financiero Neto                     | 18'193,313       | 58.8  | 18'481,922          | 58.8  |
| Gastos Administrativos                     | 12'900,404       | 41.7  | 12'900,404          | 41.0  |
| Gastos de Personal                         | 6'837,214        | 22.1  | 6'837,214           | 21.8  |
| Gastos de servicios por terceros           | 6'063,190        | 19.6  | 6'063,190           | 19.3  |
| Margen Operacional Neto                    | 5,292,908        | 17.1  | 5'581,518           | 17.8  |
| Depreciación, amortización                 | 1'144,640        | 3.7   | 1'162,798           | 3.7   |
| Resultado de la Operación                  | 4'148,268        | 13.4  | 4'418,719           | 14.1  |
| Otros Ingresos y Gastos                    | 556,852          | 1.8   | 565,686             | 1.8   |
| Utilidad Antes de Impuesto                 | 4'705,120        | 15.2  | 4'984,405           | 16.1  |
| Impuesto a la Renta                        | -                | 0.0   | -                   | 0.0   |
| Utilidad Neta                              | 4'705,120        | 15.2  | 4'984,405           | 16.1  |
| Resultados financieros                     |                  |       |                     |       |
| Total de ingresos                          | 31'493,073       |       | 31'992,663          |       |
| Total de Egresos                           | 26'787,953       |       | 27'008,257          |       |
| Inversión                                  | -                |       | 121,250             |       |
| Utilidad Generada                          | 4'705,120        |       | 4'863,155           |       |
| Costo Beneficio                            | 0.176            |       | 0.179               |       |

## 14.6 Conclusiones

Si bien la CACSMM cuenta con un Plan Empresarial anual, es necesario que considere el calce entre el suministro de capital (captaciones de aportes y ahorros) con la proyección de sus desembolsos, ello con la finalidad de mantener eficientes los procesos push donde prime la función física de búsqueda de alta eficiencia, en vista que al ofrecer productos crediticios se requiere, a manera de inventario, la disposición de efectivo para ser otorgado en forma de préstamo a los socios en el menor tiempo posible, que a su vez está relacionado con

la rapidez como parte de la calidad de atención al socio. Asimismo los planes operativos, que detallan las actividades a realizar, deben guardar concordancia con la propuesta de valor de la CACSMM, la cual es brindar acceso al sistema financiero con las tasas más bajas del mercado.

Por otro lado, es importante que la CACSMM cuide las relaciones a largo plazo con las empresas que participan en su cadena de suministro ampliada para que estas coadyuven al éxito de la organización y que toda la cadena tenga la cultura o pensamiento de “ganar-ganar” con el cual gana la CACSMM y ganan todas las empresas que conforman la cadena, es por ello que las mejoras de un eslabón (empresa), ya sea en sus procesos, innovaciones, u otros, impactan positivamente en la satisfacción del cliente final, maximizando de esta manera el superávit total de la cadena y consecuentemente garantizando la fidelidad del cliente.



## Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones

### 15.1 Conclusiones

La CACSMM es una organización de intermediación financiera del rubro no bancario, tiene 54 años de experiencia en el sector y considera como proveedores a sus socios aportantes, los fondos captados a través de ahorros son direccionados al mercado de consumidores con nueve productos crediticios para cubrir las necesidades de financiamiento de los socios deficitarios. La Gerencia de Negocios es la responsable de la transformación de los recursos (capital) en productos crediticios, mediante el proceso de otorgamiento de créditos, el cual es el proceso prioritario analizado de acuerdo a la matriz de priorización de procesos utilizada en el presente trabajo.

Los esfuerzos de la CACSMM hasta ahora han estado enfocados en brindar productos a sus socios que puedan satisfacer sus necesidades, sin embargo, existen puntos claves que aún se encuentran débiles o pendientes de trabajar. Según lo analizado durante el desarrollo de la presente tesis se infiere en que el primer punto sobre el cual la organización debe trabajar es las reducciones de la tasa de fondeo esto con el fin de disminuir la liquidez con la que cuenta la CACSMM dado que es necesario colocar mayor cantidad de créditos por los cuales la organización obtenga ingresos por tasas que los socios paguen y no por pago por los ahorros captados.

Es importante que la CACSMM, dirija sus esfuerzos en brindar productos a sus socios para que puedan satisfacer sus necesidades, sin embargo, es necesario que la clasificación de sus productos refuerce sus acciones para darle mayor énfasis a productos que son el principal ingreso de la organización, tal es el caso del producto empresarial que está considerado en el cuadrante de la vaca lechera, y analizar la situación y proponer nuevos planteamientos para los cinco productos que se encuentran en el cuadrante interrogante (Mipymes, CrediPersonal, Cubierto, SolaFirma y Rapidiario) los cuales requieren mayor

inversión para potenciarlos o redireccionarlos, asimismo se encuentran tres productos (CrediConvenio, Agropecuario y Wiñay Warmi) en el cuadrante perro, ya que no tienen crecimiento ni cuota de mercado representativa por lo que es necesario decidir sobre ellos. Asimismo, los productos no vigentes deben ser analizados y verificar si es necesario trabajar sobre el relanzamiento de los mismos dado que el comportamiento de éstos fueron buenos puesto que son productos de bajas tasas de morosidad y de buen posicionamiento.

La CACSMM cuenta con débiles controles de calidad que lejos de contribuir estratégicamente a la organización se tornan en procesos y procedimientos burócraticos dado que existen excesos de formatos que alargan el proceso de otorgamiento de crédito y poco flexible ante la demanda del mercado, asimismo no existen procedimientos de calidad establecidos en los procesos que puedan brindar soporte, no hay indicadores de tiempo de atención que permitan establecer una medición para la implementación de una mejora o evolución de la misma no obstante nunca es tarde para iniciar un trabajo de mejora continua. La CACSMM es una entidad que trabaja con información la cual es imprescindible para su proceso principal de otorgamiento de créditos por ello es indispensable que la organización actualice y trabaje sobre sistemas de seguridad de la información, dado que según el análisis realizado el trabajo es muy débil sobre el tema y es necesario brindar un soporte que respalde la información que se maneja.

## **15.2 Recomendaciones**

El trabajo por realizar en la CACSMM respecto a la implementación de mejoras y alinearlas a la planificación estratégica merece una ardua labor, y sobre todo, esta debe estar compuesta por distintos planes operativos a corto plazo que permitan medir e implementar mejoras que brinden fiabilidad a las propuestas planteadas en el presente Diagnóstico Operativo Empresarial. Este diagnóstico ha permitido identificar cuáles son las operaciones productivas que agregan valor para el cliente y para el negocio asimismo ha permitido

entender cuáles son aquellas operaciones que no han añadido valor y por ende es mejor renunciar a ellas. Bajo el esquema de análisis realizado mediante este documento se ha determinado que la CACSMM debería evitar gastos financieros para reducir su tasa de fondeo. Asimismo deberá trabajar sobre la segmentación de sus clientes, esto es indispensable dado que se debe sustentar quiénes son los clientes y qué requieren. Este trabajo sobre la segmentación requiere esfuerzos en aspectos cualitativos y cuantitativos que puedan ser contrastados con la voz de sus procesos. Es necesario aclarar que cuando se refiere a identificar los clientes se prioriza trabajar de cara a la voz del socio, e identificar aspectos que él realmente valora y prioriza. Este punto trabajado sobre los procesos definitivamente brindará una ventaja competitiva que contribuirá a la satisfacción del cliente y por ende al crecimiento de la organización. Es importante que la CACSMM aplique propuestas y medidas para cada tipo de cliente, y se enfoque sobre el producto y mercado que merece la atención de la organización.

Un punto relevante es trabajar sobre la gestión de los riesgos, ya que para acelerar la atención al cliente en la aprobación de créditos se necesita ser más flexible en el proceso; sin embargo, el proceso de evaluación de riesgos no puede pasar por alto requisitos y exigencias que aseguren el buen funcionamiento de la organización, por lo que, es importante que la CACSMM agilice la gestión de riesgos y complemente esta labor con sistemas de información rápida, este trabajo ágil y respaldado permitirá a la organización disminuir su alta tasa de morosidad. Se requiere que la CACSMM aumente sus ingresos por colocaciones, por lo tanto, es necesario que se enfoque sobre el producto que va a ofrecer y el mercado al cual se va a dirigir se vuelve a incidir que se tiene que realizar el trabajo de identificar las necesidades, segmentar y priorizar acciones que permitan a la CACSMM trabajar y determinar la capacidad de los procesos para hacer frente a la demanda de sus socios.



Un área que requiere la atención de la CACSMM es la gestión de la calidad, dado que juega un papel importante para este tipo de negocio. Por otro lado, debido al análisis realizado a la CACSMM se determina que esta cuenta con actividades mínimas de cara a la calidad y por ende poco impacto sobre la mejora de sus procesos. Dado este escenario se manifiesta que se requiere realizar planeamiento agregado para poder atender las necesidades de producción y para ello es indispensable reiterar que se necesita conocer lo que el socio realmente valora. Un punto relevante identificado en el presente diagnóstico es la gestión propia de mantenimiento, dado que por ser una entidad en donde lo más importante es la información, no se puede dejar a la suerte su seguridad, por ende es necesario que la organización implemente sistemas de mejora continua, adopte y adapte metodologías que le permitan realizar trabajos de cara a la calidad y estandarización de sus procesos, asimismo se respalde la actividad clave de información con un centro de datos que este ubicado en un lugar distinto a la sede principal esto con el fin de respaldar la continuidad del negocio.

### **15.3 Futuro de las Operaciones Productivas**

En los últimos años el uso de tarjetas se ha incrementado enormemente y con ello el consumo mediante tarjetas de crédito es cada vez más común entre la población. Además, el uso de la tecnología se ha convertido en una necesidad, es por ello que, la CACSMM no debe estar ajena a esta realidad y debe alinear sus procesos a la necesidad del mercado, ofreciendo tarjetas de crédito, plataformas virtuales, aplicaciones para *Smartphones*, además del uso de tecnología que incremente la velocidad de los procesos, asegurando la continuidad en los procesos productivos mediante centros de datos en donde se almacene la información que es un recurso vital.

Otro aspecto importante a considerar es que en el futuro la SBS regulará a las Cooperativas, lo que supondrá que muchas de ellas serán eliminadas, la CACSMM debe encontrarse en ese momento sólido para poder enfrentar y salir airosa de los

Tabla 80

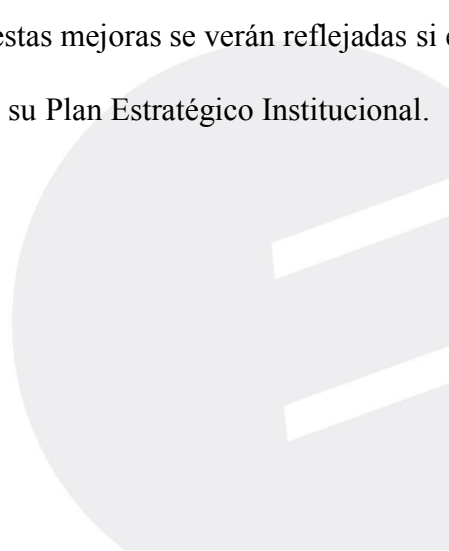
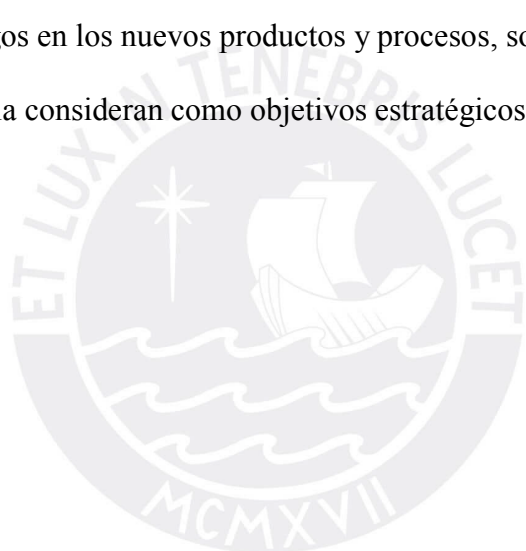
*Utilidad y Costo Beneficio Resultante de la Implementación de las Propuestas de Mejora del Diagnóstico Operativo de la CACSMM*

| Capítulo                  | Propuesta de mejora                            | Inversión necesaria (S/) | Cuenta que impacta                      | Cuenta Antes (S/) | Cuenta Después (S/) | Variación de la cuenta (S/) | Utilidad antes (S/) | Utilidad después (S/) | Variación de Utilidad (S/) | Variación Costo Beneficio |
|---------------------------|--|--------------------------|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------------|
| III                       | Reducción de tasa de fondeo                    | -                        | Gastos financieros                      | 6,570,728         | 6,426,043           | - 144,685                   | 4,779,760           | 4,924,445             | 144,685                    | 0.01                      |
| IV                        | Reactivación de productos no vigentes          | 150,000                  | Ingresos financieros                    | 31,426,977        | 38,767,787          | 7,340,810                   | 4,779,760           | 8,470,945             | 3,691,185                  | 0.09                      |
|                           | Disminución de ratio de incumplimiento         |                          | Provisiones por incobrabilidad          | 6,374,327         | 5,288,548           | - 1,085,779                 |                     |                       |                            |                           |
| V                         | Mejoras en el diseño de proceso                | 40,000                   | Gastos de personal                      | 2,382,544         | 2,133,554           | - 248,990                   | 4,779,760           | 5,028,750             | 248,990                    | 0.01                      |
| VI                        | Disminución 5% gastos de personal              | 2,000                    | Gastos de personal                      | 6,945,676         | 6,598,392           | - 347,284                   | 4,779,760           | 6,238,725             | 1,458,965                  | 0.05                      |
|                           | Aumento 8% ingresos                            | -                        | Ingresos financieros                    | 31,426,977        | 32,998,326          | 1,571,349                   |                     |                       |                            |                           |
| VII                       | Nuevo organigrama                              | 15,000                   | Gastos de personal                      | 6,945,676         | 6,812,876           | - 132,800                   | 4,779,760           | 4,912,560             | 132,800                    | 0.01                      |
| VIII                      | Se obtiene costo beneficio con menor cartera   |                          |   |                   |                     |                             |                     |                       |                            | 0.10                      |
| IX                        | Aumento 5% ingresos                            | -                        | Ingresos financieros                    | 31,426,977        | 32,998,326          | 1,571,349                   | 4,779,760           | 5,018,748             | 238,988                    | 0.00                      |
| X                         | Disminución 30% en gastos por servicios        |                          | Gastos por servicios de terceros        | 6,159,373         | 5,430,619           | - 728,754                   | 4,779,760           | 5,508,514             | 728,754                    | 0.03                      |
| XII                       | Ingresos financieros                           | 100,000                  | Ingresos financieros                    | 31,426,977        | 32,494,273          | 1,067,296                   | 4,779,760           | 5,506,276             | 726,516                    | 0.02                      |
|                           | Disminución costos de créditos                 |                          | Gastos de personal                      | 6945676.18        | 6826548.98          | - 119,127                   |                     |                       |                            |                           |
| XIII                      | Inversión en un centro de datos                | 1,607,000                | Ingresos financieros                    | 31,426,977        | 32,494,273          | 1,067,296                   | 4,779,760           | 4,984,405             | 204,645                    | -0.03                     |
| XIV                       | Aumento 5% ingresos                            | -                        | Gastos de personal                      | 6,945,676         | 6,826,549           | - 119,127                   | 4,705,120           | 4,984,405             | 279,285                    | 0.01                      |
|                           | Plan de Contingencia de Reposición de personal | 121,250                  | Ingresos financieros                    | 30,936,221        | 31,426,977          | 490,756                     |                     |                       |                            |                           |
| Total inversión requerida |  | 2'035,250                | Reducción gastos<br>Incremento ingresos |                   |                     | -2'926,546<br>12'618,100    |                     | Total<br>Incremento   | 8'510,065<br>17.8%         | 0.31                      |

requisitos que tendrá que tener para su regulación, además, esto será una oportunidad para ganar la confianza del mercado y que así se pueda incrementar su participación en el Sistema Financiero.

En el mundo cada vez más se preocupan por el aspecto social y medioambiental, por lo que la CACSMM no debe perder su espíritu de responsabilidad social para mantener la propuesta de valor que la caracteriza, sin embargo, esta debe llegar a todas las agencias a nivel nacional ya que aún se mantiene más centralizada en el departamento de Ayacucho.

Al priorizar mejoras en sus operaciones productivas, la CACSMM podrá situarse dentro de las tres cooperativas a nivel nacional, disminuyendo su índice de morosidad, conociendo sus costos por cada producto colocado, gestionando de manera adecuada sus riesgos en los nuevos productos y procesos, solamente estas mejoras se verán reflejadas si es que la consideran como objetivos estratégicos dentro de su Plan Estratégico Institucional.



## Referencias

- Ballesteros, P. & Estrada, S. (2010). *Análisis de costos logísticos en la administración*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249050>
- Barraza, M. (2009, 10 de mayo). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua. *Pecunia* 7, 285-311. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecunia/article/viewFile/696/614>
- Bermúdez, J., Betancurt, L. & Muñoz, J. (2016, 12 de enero). Six sigma como herramienta de mejoramiento continuo: Caso de estudio. *Espacios*, 37 (9) p.9. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370909.html>
- Brown, T. (2008). Desing Thinking. *Harward Business Review*. Recuperado de [https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02\\_brown-design-thinking.pdf](https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf)
- Carro, R. & Gonzáles, D. (2013). *Logística empresarial*. Administración de las operaciones. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1831/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica [CMAC Ica]. (2017). *Base de Datos de las Carteras de Negocios*. Autor.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa [CMAC Arequipa]. (2017). *Base de Datos de las Carteras de Negocios*. Autor.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo [CMAC Huancayo]. (2017). *Base de Datos de las Carteras de Negocios*. Autor.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2017). *Coopsantamaria*. Recuperado de: <http://www.coopsantamaria.com.pe/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2017a). *Tasas de interés pasivas moneda extranjera (USD)*. Resolución de Consejo de Administración N° 04-2017.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2017b). *Plan*

*Empresarial 2017*. Autor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2017c, 31 de julio).

Reporte del Sistema Besterp.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2017d). *Relación de Trabajadores por Servicios Personales al mes de Junio 2017*. Autor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2017e). *Plan Anual de Adquisiciones 2017*. Autor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2017f). *Manual de Organización y Funciones*. Autor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2016). *Memoria Anual 2016*. Autor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2016a). *Informe de Gestión Diciembre 2016*. Autor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2016b). Calidad de cartera. *Memorando Múltiple N°018-2016-CACSM/GC*

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2016c). Límites de bóveda. *Memorando Múltiple N° 13-2016-CACSM/GO*

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2015). Tasas de interés pasivas moneda nacional (soles). *Resolución de Consejo de Administración N° 153-2015*.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena [CACSM]. (2013). Normas que regulan la organización de comités y subcomités de crédito y los niveles de aprobación. *Directiva N°02-2013-CACSM-CA*.

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga [CACSCH]. 2017. Afiche Tasas de interés a Plazo fijo. Autor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga [CACSCH]. 2017. Base de

Datos de las Carteras de Negocios. Autor.

Cama, G. (2017, 31 de mayo). *Informe de Gestión*. Autor.

Carro, R. & González, D. (s.f.). *Diseño y medición de los puestos de trabajo*. Recuperado de

[http://nulan.mdp.edu.ar/1609/1/04\\_medicion\\_puestos\\_trabajo.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1609/1/04_medicion_puestos_trabajo.pdf)

Concepción, C. (2007). La planificación estratégica como herramienta. *ACIMED 16(2)*, 1-3.

Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102494352007000800014#cargo](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352007000800014#cargo)

D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas un enfoque en procesos para la gerencia*. (1ª ed.). México: Editorial Pearson.

Escalante, M. (2009). *Evaluación ergonómica de puestos de trabajo*. Recuperado de

<http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p209.pdf>

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito [FENACREP]. (2017). *Reporte Cooperativo*. Autor.

Fernández, D. (s.f.). *Ingeniería de métodos II Práctica – Distribución de Planta*. Recuperado de

[http://www.academia.edu/7790689/Ingenier%C3%ADa\\_de\\_m%C3%A9todos\\_II\\_Pr%C3%A1ctica\\_Distribuci%C3%B3n\\_de\\_Planta](http://www.academia.edu/7790689/Ingenier%C3%ADa_de_m%C3%A9todos_II_Pr%C3%A1ctica_Distribuci%C3%B3n_de_Planta)

Franco, A. (2014, 14 de diciembre). Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros. *Ingenium*, 8(22), 27-43. Recuperado de

<https://scholar.google.com.pe/scholar?um=1&ie=UTF->

[8&lr&q=related:HvWLZDT42wJ7aM:scholar.google.com](https://scholar.google.com.pe/scholar?um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:HvWLZDT42wJ7aM:scholar.google.com)

Fundación para la prevención de riesgos laborales y CEPYME Aragón. (s.f.). *Guía práctica*

*para la integración de las normas OHSAS 18000 en los sistemas de gestión*. Recuperado

de <http://www.conectapyme.com/documentacion/2007OHSAS.pdf>



- Fundación iberoamericana de altos estudios profesionales (2014). Control y manejo de inventario de almacén. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/292797154/Control-y-Manejo-de-Inventario>
- Garrido, (s.f). Los siete pecados capitales la elaborar el plan de mantenimiento. *Renovetec*. Recuperado de <http://mantenimiento.renovetec.com/index.php/171-los-7-pecados-capitales-al-elaborar-el-plan-de-mantenimiento>
- Gil, Y., & Vallejo, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga*. Recuperado de [http://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf](http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf)
- Gómez, A. (2010). Lean manufacturing: flexibilidad, agilidad, y productividad. *Universidad de la salle*, (3)2, 75-88. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/946>
- Gonzáles, D. (2010). *Planeación estratégica de la cadena de suministros*. Recuperado de <https://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/08/02/planeacion-estrategica-de-la-cadena-de-suministro/>
- Gonzáles, G. (2008). Mantenimiento preventivo y mantenimiento predictivo. *Virtual pro* 74, p. 11. Recuperado de <https://www.revistavirtualpro.com/revista/mantenimiento-industrial/11>
- Google. (2017, 15 de junio). *Mapa Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María de Magdalena Ayacucho*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/Cooperativa+Santa+Mar%C3%ADa+Magdalena+-+Oficina+Principal/@-13.1612366,-74.2260078,17z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x41ea77cba60f364118m2!3d-13.1625007!4d-74.2250423>
- Higuita, O. (2009). *Planificación y programación de la producción en una planta prototipo*

- de producción flexible e inteligente*. Recuperado de [http://www.bdigital.unal.edu.co/924/1/15516853\\_2009.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/924/1/15516853_2009.pdf)
- Hornngren, C., Datar, S. & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14th ed.). México. Pearson Educación. Recuperado de <https://www.freelibros.org/contabilidad/contabilidad-de-costos-un-enfoque-gerencial-14va-edicion-charles-t-hornngren-srikant-m-datar-y-madhav-v-rajan.html>
- Izar, J., Ynzunza, C., & Sarmiento, R. (2012, 01 de julio). Determinación del costo de inventario con el método híbrido. *Conciencia tecnológica*, 44, 30-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94425393006>
- Jackson, J., Grossmann, I., Hofman, J., & Wassick, J. (2009). Optimización de procesos industriales. *Modelos aplicados a la optimización de procesos*. 88, 7-29. Recuperado de <http://www.revistavirtualpro.com/revista/optimizacion-de-procesos-industriales/7#2846>
- Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Resolución SBS N° 4027-2011. (2011). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)
- Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. D.S.N° 005-2012-TR. (2012). Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>
- Ley 27671. Ley que modifica la ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de <https://www.deperu.com/legislacion/ley-27671-pdf.html>
- Leyva, M., Mauricio, D., & Salas, J. (Noviembre, 2013). Una Taxonomía del Problema de Distribución de plantas por procesos y sus métodos de solución. *Industrial Data Revista de Investigación*. 16 (2), 132-143. Recuperado de

- <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/11930/10675>
- Loayza, N. (2016, junio). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Banco Central de Reserva del Perú*, 31(9), 20. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>
- Mallar, M. (2010, 30 de mayo). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*. 13(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)
- Marín, J., Pardo, M., & Bonavia, T. (2008). Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial. *Gestión y producción* 15(3), Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2008000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000300002)
- Medina, J., Romero, R., & Pérez, G. (2009). Localización de una planta industrial: Revisión crítica y adecuación de los criterios empleados en esta decisión. *Revista mexicana de ingeniería química* 8 (3), 271-274. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/620/62016349005.pdf>
- Mejía, H., Wilches, M., Galofre, M., & Montenegro, Y. (2011, 10 de enero). Aplicación de metodologías de distribución de plantas para la configuración de un centro de distribución. *Scientia et technica*, 3(49), 63-68. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1473/961>
- Mibanco (2017). *Base de Datos de las Carteras de Negocios*. Autor.
- Ministerio de planificación nacional y política económica. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones enfoque de administración de procesos de*

- negocios*. p.35 México: Cengage learning.
- Olivo, O., Orue, F., Martínez, J., Mayett, Y., & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60, 181-203. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39533059008>
- Ortega, M. & Blázquez, P. (2014). Desing thinking lidera el presente crea el futuro. España: Editorial ESIC. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668)
- Ortiz, A., Rodríguez, C. & Izquierdo, H. (2013). Gestión del mantenimiento en pymes Industriales. *Revista venezolana de gerencia*, 18(61), 86-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026161004>
- Pérez, P. (2016). Evaluación de la distribución espacial de plantas industriales mediante un Índice de desempeño. *RAE-Revista de administración de empresas*, (56)5, 533-546. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160507>
- Primero, D., García, L., & Gonzales, A. (2015). Manual para la gestión del mantenimiento correctivo de equipos biomédicos en la fundación valle del Lili. *Biomed*, 9(18). 81-87. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-97622015000200021&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-97622015000200021&script=sci_abstract&tlng=es)
- Ramírez, D., Viteri, J., García, E., & Carrión, V. (2015, 25 de agosto). Valor óptimo de la eficiencia de la gestión. Caso proceso de calzado. *Ingeniería industrial*, 36(2), 163-174. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n2/rii06215.pdf>
- Reglamento de productos crediticios. CACSMM. (2013) *Resolución del Consejo de Administración N° 018-2013-CACSMM/P*
- Ríos, S. (2009). *Gestión de la calidad y mejora continua en la administración pública*. (Informe N°11). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA0525](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA0525)

7C310078B24D/\$FILE/11\_24\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXZBF  
APNPUQUENCZZC.pdf

Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*.

Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/csrocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/csrocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)

Rodríguez, D. (2013, 10 de abril). *Creación de valor y gestión cadena de suministro*.

Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/04/10/creacion-de-valor-y-gestion-cadena-suministro-3/>

Rodríguez, G., Chávez, J., Rodríguez, B., & Chirinos, A. (2007). Gestión de costos de producción en el sector metalmecánico de la región zuliana. *Revista de ciencias sociales*, 13(3), 455-467. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011681007.pdf>

Ruiz, L. (2014). *Administración de la cadena de suministro: Una visión holística*.

Recuperado de <http://t21.com.mx/opinion/columnainvitada/2014/01/20/administracion-cadena-suministro-vision-holistica>

Sánchez, B. (2013). Implicancias del método de costeo ABC. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 21(39), 65-73. Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/6273/5479>

Sánchez, M., & Garrido, L. (2013). Propuesta metodológica para integrar el seguimiento financiero a la planeación de la producción. *XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. Recuperado de

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/11.19.pdf>

Sánchez, O. (2010, 05 de julio). *Simulación de sistemas estocásticos*. Recuperado de

<http://tisconsulting.org/es/blog/simulating-stochastic-systems/>

Secco, (2017). La cadena de suministro del mañana. *Logística 360*. Recuperado de

<http://logistica360.pe/2017/05/22/articulo-la-cadena-de-suministro-del-manana/>

- Soto D. (2011, 10 de setiembre). Perspectiva de la gestión de la innovación desde los mecanismos a prueba de falla poka yoke. *Escenarios*, 9(1), 52 – 59.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2012). Informe de Riesgos por nuevos productos o cambios importantes en el ambiente de negocios, operativo o informático. *Circular SBS G-165*. Recuperado de [http://www.agubernamental.org/web/solicitud\\_nl.php?id=160976](http://www.agubernamental.org/web/solicitud_nl.php?id=160976)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2009). Reglamento de Gestión de Riesgo Operacional. *Resolución SBS N° 2116-2009*. Recuperado de <http://www.sesdis.org.pe/intranet/2016/08/29/resolucion-sbs-n-2116-2009-aprueba-reglamento-para-la-gestion-del-riesgo-operacional/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (1999). Reglamento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a Operar con Recursos del Público. *Resolución SBS N° 0540-99*. Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>
- Tamayo, M., & Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de economía* 24, 27-45. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/247001410/722-2084-1-SM>
- Tapia, M. Arroyo, L., Luna, A., Goytia, S. & García J. (Octubre, 2009). *Implementación del método S.L.P. en una empresa de la región Bajío en México*. VII Congreso Internacional en innovación y desarrollo tecnológico, Cuernavaca, Morelos, México.1-8. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/267788216\\_Implementacion\\_del\\_metodo\\_SLP\\_en\\_una\\_empresa\\_de\\_la\\_region\\_Bajio\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/267788216_Implementacion_del_metodo_SLP_en_una_empresa_de_la_region_Bajio_en_Mexico)
- Vásquez, J., & Molina, C. (2014). Plan agregado de producción mediante el uso de un algoritmo de programación lineal: Un caso de estudio para la pequeña industria. *Revista EPN* (34)01, 1-7. Recuperado de



<http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen34/tomo1/PlanAgregadodeProduccion.pdf>

Viveros, R., & Salazar, E. (2010). Modelo de planificación de producción para un sistema multiproducto con múltiples líneas de producción. *Revista ingeniería de sistemas* 24, 89-102. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~ris/RISXXIV/Viveros89.pdf>

Yáñez, C. (2008). *Sistema de gestión de calidad*. Recuperado de <http://gestiondecalidad-uribe.bligoo.com/media/users/26/1343867/files/426032/ArticuloISO.pdf>

Zubiri, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales sis san Navarra*, 36(2), 193196 doi:<http://dx.doi.org/10.4321/S1137-66272013000200002>





## Apéndice B: Parámetros de Evaluación para Priorización de Procesos

| ANNEX 0 - EXPLICACIÓN DE PÁRAMETROS DE EVALUACIÓN  |  |
|--|--|
| <b>A. NATURALEZA DEL PROCESO</b>   |  |
| A.1. Proceso de negocio (relacionados directamente con la entrega de productos y/o la prestación de servicio a los clientes)   | <p>1 = El proceso aporta menos del 20% de los ingresos de la organización</p> <p>3 = El proceso aporta entre 20% a 50% de los ingresos</p> <p>5 = El proceso aporte más del 50% de los ingresos</p>  |
| A.1. Procesos estratégicos (relacionados con el desarrollo de nuevos productos, innovación, etc) y de soporte (apoyo a los procesos de negocio para lograr la entrega de productos y servicios o mantienen los recursos necesarios para brindar el soporte requerido)  | <p>1 = El proceso brinda muy poco nivel de soporte a los procesos de negocio clave o a la estrategia de la organización</p> <p>3 = El proceso brinda nivel medio de soporte a los procesos de negocio clave o a la estrategia de la organización</p> <p>5 = El proceso brinda un alto nivel de servicio a los procesos de negocio clave o estratégicos</p> |
| A.1. Procesos de control (procesos para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de aseguramiento y para realizar revisiones independientes en la organización)  | <p>1 = Proceso de control con impacto mínimo en el aseguramiento corporativo</p> <p>3 = Proceso de control con impacto medio en el aseguramiento corporativo</p> <p>5 = Proceso de control con alto impacto en el aseguramiento corporativo</p>  |
| <b>B. EXPOSICION A PERDIDAS OPERACIONES</b>  |  |
| B.1. Un evento de pérdida operacional se define como "todas aquellas pérdidas económicas en las que incurre la organización por eventos tales como fallas en un proceso, en un sistema, de una persona o perjuicios ocasionados por factores externos (desastres naturales, etc.). En algunos casos, la materialización de estos eventos no conduce a una pérdida económica sino que puede producir un impacto negativo en la imagen o a una pérdida potencial | <p>1 = Baja exposición a pérdidas</p> <p>3 = Media exposición a pérdidas</p> <p>5 = Alta exposición a pérdidas</p>   |
| <b>C. SEVERIDAD DE PERDIDAS ECONÓMICAS</b>   |  |
| C.1. Monto de la pérdida económica materializada   | <p>1 = Pérdida Económica &lt; \$0 USD</p> <p>3 = \$30,000 USD &gt; Pérdida Económica &gt; \$0 USD</p> <p>5 = Pérdida Económica &gt; \$ 30,000 USD</p>  |
| <b>D. EXPOSICION A ORGANISMO REGULADOR O GOBIERNO</b>  |  |
| D.1. Qué tan expuesto está el proceso a seguimiento y control por parte de organismos regulatorios   | <p>1 = El proceso no es controlado por organismos reguladores</p> <p>3 = El proceso es revisado por los reguladores en sus revisiones anuales</p> <p>5 = El proceso es altamente controlado y genera información que es enviada los reguladores</p>  |
| <b>E. DEPENDENCIA DE PROVEEDORES EXTERNOS</b>  |  |
| E.1. Nivel de dependencia en terceros para la ejecución del proceso ya sea por falta de conocimiento interno o por estrategia de manejo de costos. La relación con terceros genera riesgos adicionales que deben ser considerados  | <p>1 = Proceso se ejecuta totalmente de manera interna</p> <p>3 = Hasta 50% del proceso es manejado con tercerización</p> <p>5 = El proceso está totalmente tercerizado</p>  |
| <b>F. EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO</b>   |  |
| F.1 Nivel de experiencia y conocimiento en la gestión del proceso  | <p>1 = Alto nivel de experiencia en la administración del proceso o resultados positivos en revisiones y auditorías</p> <p>3 = Nivel medio de experiencia u observaciones moderadas / oportunidades de mejora en revisiones y auditorías</p> <p>5 = Bajo nivel de experiencia o hallazgos importantes en revisiones y auditorías</p>                       |

### **Apéndice C: Funciones del Administrador de Agencia**

1. Participar activamente en la formulación del Plan Estratégico, Plan Operativo, Plan Empresarial, Presupuesto, Estrategias, Políticas y otros documentos de gestión que contribuyan a generar valor a la Cooperativa;
2. Realizar actos de representación institucional administrativa, financiera, judicial y de responsabilidad social, siempre y cuando exista autorización, facultades y atribuciones según otorgamiento de poder general y especial por la Gerencia General y/o Consejo de Administración;
3. Asumir con responsabilidad, ante la Gerencia General y las Gerencias de Línea, los resultados de la gestión económica, financiera y administrativa correspondiente a su agencia;
4. Organizar y conducir las reuniones de impulso comercial para el cumplimiento de metas y actividades programadas de la agenda comercial;
5. Analizar y verificar la propuesta de Ejecutivos de Negocios respecto a la solicitud de cambio de fecha en el plan de pagos del crédito vigente, coordinando con el Jefe de la Oficina de Gestión de Recuperaciones para su ejecución en el core financiero;
6. Remitir oportunamente la información que soliciten la Gerencia General y las diversas Gerencias de Línea, Jefes y especialistas referente a la Gestión Crediticia, así como de la ocurrencia de incidencias que puedan afectar las operaciones de la agencia o pongan en riesgo los bienes de la Cooperativa;
7. Analizar, revisar y aprobar los expedientes de crédito de los Ejecutivos de Negocio a su cargo, dentro de los límites y niveles de aprobación que le han sido facultados ya sea en forma conjunta o personal, haciendo cumplir las normativas, políticas, directivas y disposiciones en materia crediticia;
8. Convocar y participar en el comité de créditos y comité de mora;

9. Asegurar bajo responsabilidad la constitución de garantías hipotecarias, mobiliarias y avales de la cartera de créditos, según sea el caso;
10. Efectuar el seguimiento periódico e informar a la Gerencia de Negocios sobre el estado situacional y conservación de las garantías hipotecarias y mobiliarias de la cartera de créditos;
11. Monitorear y supervisar que los créditos sean aprobados en el comité de créditos de la agencia, debiendo registrarse en el libro de actas del Comité de Créditos y, de acuerdo a las directivas de los niveles de aprobación y autonomías;
12. Analizar, revisar, aprobar y proponer los refinanciamientos y reprogramaciones de los créditos y gestionarlo ante el Especialista de Negocios.
13. Emitir las constancias de no adeudar, previa coordinación y autorización con el Jefe de la Oficina de Gestión de Recuperaciones, además de la solicitud y verificación del perfil del socio en el core financiero;
14. Coordinar con los funcionarios correspondientes de las instituciones, así como de la Cooperativa, los requisitos, condiciones y procedimientos establecidos para el descuento por planilla de los créditos otorgados a los socios que laboren en dichas instituciones;
15. Atender según se requiera, a los socios morosos, analizar y evaluar las razones del incumplimiento del pago de las obligaciones, brindarles la orientación que requieran y presentarles un simulador de plan de pagos conveniente a fin de lograr que el socio cumpla con sus pagos atrasados;
16. Gestionar en coordinación con la Gerencia General, ante otros grupos de interés para suscribir alianzas estratégicas que permitan el logro de objetivos institucionales;
17. Realizar el control de asistencia y permanencia en el centro de trabajo de los colaboradores a su cargo;

18. Realizar las visitas pre y post desembolso, llenando los formatos e informes respectivos para validar el destino de la inversión y la calidad de atención;
19. Disponer, verificar, supervisar y dar conformidad el arqueado cruzados de expedientes de crédito realizados por los Ejecutivos de Negocios a su cargo, así como de la adecuada conservación física de los mismos;
20. Asegurar la adecuada entrega de cartera de créditos de los Ejecutivos de Negocio a su cargo en caso de vacaciones, rotaciones, destacados y otros, llenando el formato correspondiente, así como coordinar con la Subgerencia de Gestión de Personas su reemplazo;
21. Organizar y direccionar en coordinación con la Oficina de Marketing, las campañas de promoción de créditos y captación de ahorros dentro del ámbito de influencia;
22. Proponer y coordinar con el Especialista de Créditos la asignación y reasignación de la cartera de créditos;
23. Verificar y validar la información obtenida por el Ejecutivo de Negocios en el Core Financiero, la central de riesgos y demás fuentes de información que permitan conocer la reputación y la situación crediticia del socio, aportaciones y ahorros, tanto del titular del crédito, cónyuge y avales;
24. Realizar talleres de capacitación para el equipo y mantener un óptimo clima laboral;
25. Efectuar en coordinación con el Asistente de Operaciones de la Agencia, la habilitación de efectivo establecido a los Recibidores – Pagadores, para atender sus operaciones en ventanilla conjuntamente con el comprobante de entrega/recepción de dinero;
26. Coordinar con la debida anticipación la disponibilidad y necesidad de fondos para la atención diaria de las obligaciones de la Agencia;
27. Supervisar y controlar en coordinación con el Asistente de Operaciones, las remesas



- de los bancos, manteniendo los saldos en la bóveda y ventanilla dentro de los límites establecidos por la Gerencia General;
28. Coordinar con el Asistente de Operaciones para la elaboración de los reportes diarios del Libro de Caja y flujos de caja para conocimiento de la Oficina Principal;
  29. Verificar y dar el V<sup>o</sup>B<sup>o</sup> para el ingreso de fondos a bóveda, así como de los documento valorados y títulos valores (pagarés, cheques, acciones, certificados de depósitos a plazos, facturas) de propiedad de la Cooperativa;
  30. Brindar conformidad y visto bueno en los distintos arqueos realizados por la Asistente de Operaciones;
  31. Custodiar y administrar las llaves de bóveda y de las cajas de seguridad de la Agencia, compartiendo la responsabilidad con el funcionario responsable del manejo y conocimiento de las claves de las mismas, cumpliendo el principio de dualidad;
  32. Supervisar las campañas y el progreso de captación de socios, apertura de cuentas de aportaciones, ahorros y depósitos a plazo en moneda nacional y extranjera, así como también la atención e información que se brinda a los socios y público en general sobre todos los servicios y productos que ofrece la Cooperativa;
  33. Supervisar que se mantenga la seguridad, orden, limpieza y confortabilidad en los ambientes de atención a los socios y público en general;
  34. Realizar reuniones semanales para la evaluación de metas y adopción de medidas correctivas necesarias, dichas reuniones serán registradas en los formatos que remita la Subgerencia de Gestión de Personas;
  35. Realizar consultas a la RENIEC para la identificación del socio, que requieran efectuar transacciones de ahorros y créditos, según corresponda;
  36. Remitir a la oficina Principal los formatos de registro de operaciones en prevención de lavado de activos, verificando la información acerca del origen del dinero en casos

- de ingresos o destino del dinero en casos de egresos, de montos establecidos en el Manual de la PLAFT y entregar al Administrador para su revisión, archivo y consolidación;
37. Monitorear los saldos de bóveda, ventanilla cuidando que estos no excedan los límites establecidos por la cobertura de pólizas de seguro.
  38. Verificar y validar los reportes de operaciones y sus Boucher's e informar a la principal las anomalías encontradas;
  39. Supervisar que el área interna de operaciones y de atención al socio, se encuentren permanentemente limpias, ordenadas y en buenas condiciones;
  40. Revisar que las garantías hipotecarias, mobiliarias y/o avales que respaldan el crédito, se encuentren debidamente formalizadas, y debidamente registradas en el core Financiero, previo al desembolso del crédito;
  41. Revisar y evaluar los expedientes de créditos que tengan mayor a 30 días de atraso en el cumplimiento del pago de cuotas y remitir al área de Gestión de Recuperaciones para el inicio de la cobranza prejudicial y/o judicial correspondiente;
  42. Autorizar los extornos de las operaciones de acuerdo a sus facultades y visar el voucher de operación, previo sustento del Promotor de Servicios;
  43. Hacer su ingreso con puntualidad a la agencia y en la cita con los socios para optimizar sus tiempos de atención y respuestas a los requerimientos y consultas de solicitantes;
  44. Cuidar el adecuado funcionamiento de los equipos y herramientas de trabajo que se encuentren en su área, comunicando y coordinando cualquier desperfecto o mantenimiento de los mismos con la Oficina de Logística y Patrimonio;
  45. Atender y brindar un servicio amable, cordial, cortés, eficiente y de calidad a los socios, colaboradores, funcionarios, directivos, autoridades y personas que requieran

- o tengan diversas transacciones con la Cooperativa;
46. Gestionar a los colaboradores bajo su cargo, de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones, manteniendo la disciplina laboral y fomentando el respeto mutuo entre los colaboradores en coordinación con la Subgerencia de Gestión de Personas;
  47. Monitorear el cumplimiento de los procedimientos y protocolos de atención de calidad, por parte de todo los colaboradores de la Cooperativa;
  48. Proponer y ejecutar la implementación de políticas, mejora de los procesos y procedimientos acorde a la normativa interna, estructura organizacional y mejora continua, asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes e internas;
  49. Supervisar y monitorear la gestión de las actividades programadas en el Plan Estratégico, Plan Empresarial, Plan Operativo Anual, Presupuestos y el cumplimiento de las metas y funciones inherentes al puesto de los colaboradores bajo su cargo, así como dictar las medidas correctivas de acuerdo a sus facultades;
  50. Participar en la elaboración de informes a solicitud de Auditoría Externa, Auditoría Interna, Gerencia General, Calificadoras de Riesgos, principalmente sobre el cumplimiento en la implementación de las medidas para superar observaciones y recomendaciones;
  51. Reportar los riesgos inherentes a la función que desempeña, además de tener presente el código de conducta y el manual del sistema de Prevención y Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo en el desarrollo de sus funciones;
  52. Conocer, mantenerse informado, cumplir y hacer cumplir todas las normas, políticas, procedimientos, disposiciones, reglamentos, directivas, instructivos, comunicados, memorandos y demás documentos normativos de gestión implementados para prevenir la ocurrencia de riesgos, que atenten a los intereses, estabilidad, seguridad de

la información, seguridad de la institución, de sus colaboradores y de terceros, así como la imagen y confianza en la Cooperativa;

53. Preparar y presentar de manera mensual, trimestral y anual a la Gerencia General y Gerencias de Línea, los informes de gestión económica y financiera, estadísticos y comparativos de las operaciones propias de la agencia bajo su cargo, estructurados de acuerdo al tipo de producto, monto, moneda, agencias, ratios y otros indicadores, versus las proyecciones de crecimiento o cumplimiento de metas establecidos en el plan operativo y plan empresarial, exponiendo periódicamente dichos informes con ayuda de las presentaciones;
54. Participar en las diferentes reuniones convocadas por el Jefe inmediato y superiores, así como de las reuniones de diferentes comités o comisiones asignadas, de acuerdo a las atribuciones y facultades propias del cargo que desempeña;
55. Gestionar ante el Gerente de Administración y Finanzas el abastecimiento de equipos, herramientas, suministros, materiales y servicios a fin de garantizar el mejor desempeño de las funciones de las colaboradores de la agencia bajo su cargo, así como cuidar por su buen uso, mantenimiento, conservación;
56. Promover la organización de capacitaciones y entrenamientos en coordinación con la Subgerencia de Gestión de Personas, en temas relacionados a las labores propias de la agencia bajo su cargo que contribuyan con el desempeño y productividad de los colaboradores;
57. Revisar y atender a la primera hora de ingreso laboral, los documentos recibidos por Courier o virtual a través de los correos electrónicos, mensajeros chat y otros medios de comunicación;
58. Brindar información precisa, acertada y adecuada a los socios, colaboradores y usuarios, alineados a las políticas, procedimientos internos y normas de transparencia

- de información y protección al consumidor;
59. Formular y comunicar a la Subgerencia de Gestión de Personas y la Oficina de Sistemas e Informática sobre las líneas de mando de la agencia bajo su cargo a fin de mantener la continuidad del negocio;
  60. Guardar reserva y confidencialidad de la información de los socios que atienden y mantienen en su cartera de productos, dentro del marco de la Ley de protección de datos y la Ley del secreto bancario;
  61. Mantener siempre motivado al equipo de trabajo bajo su cargo, guiarlos y orientarlos en las actividades del día a día, demostrando integridad, ejemplaridad, compromiso, pasión y excelencia en todas sus acciones;
  62. Reportar y/o registrar en el formato de eventos de pérdida, los incidentes y eventos de pérdida relacionados al riesgo operacional presentados en sus respectivas áreas/agencias/oficinas; y
  63. Promover, asesorar y vigilar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por todos los integrantes de su equipo de trabajo, bajo su responsabilidad.